

AUTOR : Nício Augusto Lemos

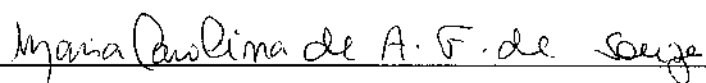
TÍTULO : **UMA CONTRIBUIÇÃO AO
ESTUDO DAS EQUIPES**

Dissertação submetida ao Instituto de Matemática,
Estatística e Computação Científica da
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP -
como parte dos requisitos para obtenção do grau
de Mestre em Qualidade.

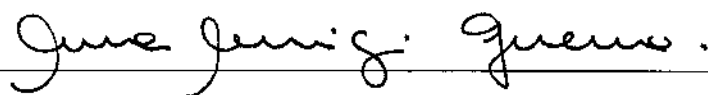
ORIENTADOR : Ademir José Petenate - UNICAMP

Campinas - UNICAMP - 1996

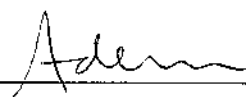
Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 18 de dezembro de 1996
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA



Prof (a). Dr (a). ANA CERVIGNI GUERRA



Prof (a). Dr (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE

UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DAS EQUIPES

Este exemplar corresponde a redação final da tese devidamente corrigida e defendida pelo Sr. Nício Augusto Lemos e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 18 de dezembro de 1996


Prof. Dr. Ademir José Petenate
Orientador

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE em QUALIDADE.

À minha família,

minha melhor e verdadeira Equipe.

É interessante como nós, algumas vezes, deixamos de perceber coisas que ocorrem ao nosso redor, embora elas estejam sempre diante de nós, interagindo conosco, como parte integrante de nossa vida. Por exemplo, as Equipes. Várias delas sempre estiveram e estarão presentes a cada momento, sem que sequer nos atentemos para isso. Se pararmos para pensar por um instante, veremos que elas, desde antes de nosso nascimento, têm interferido diretamente na nossa formação, cultura, valores morais, atitudes, crenças, personalidade, ... enfim, em todas as nossas atividades.

Antes mesmo de nascermos, já havia muitas pessoas que, sem sequer conhecer-nos, amavam-nos, torciam por nós e, demonstrando um verdadeiro Espírito de Equipe, faziam tudo para que estivessemos sempre bem.

Uma equipe de médicos dedicados trouxe-nos ao mundo, com muito carinho, entregando-nos à outras equipes, com outros integrantes, que continuaram o trabalho de zelar pelo nosso bem estar.

Fomos recebidos com festa e uma alegria incontida, em comemoração à um grande feito de toda a família, ou melhor, à nossa primeira equipe.

Com ela passamos os melhores momentos de nossas vidas. Constantemente cercados de amor e carinho, começamos a aprender o que é respeito, solidariedade, ética, confiança, dedicação, lealdade, desenvolvendo, paralelamente, a comunicação, o comprometimento e o compartilhamento. Paulatinamente passamos do estado de dependência para o de interdependência, assimilando e praticando a complementaridade, suprimindo nossas deficiências e ajudando outros a fazê-lo.

Impossibilitados de nos dar tudo que necessitávamos, confiaram-nos a outras pessoas, integrantes de outras equipes.

Estas, por sua vez, cuidaram de ensinar-nos muitas coisas novas. E, ao final de cada etapa bem sucedida, todas as equipes se reuniam para comemorar conosco, mais um ciclo de nosso aprendizado.

Gradativamente, num processo evolutivo, encontramos-nos em condições de, simultaneamente, como integrantes de várias equipes, trabalhar para o desenvolvimento de outros integrantes e outras equipes.

Amadurecidos e confiantes, partimos para novos rumos. Unimo-nos então a outro integrante, dando início a um novo ciclo. Criamos, assim, aquela que será a nossa maior e verdadeira Equipe. A nossa Família.

A todas as equipes, nas que participei e nas que continuo participando, agradeço o amor, o carinho e os ensinamentos recebidos.

Nício A. Lemos
São José dos Campos, dezembro de 1996

SUMÁRIO

LISTAS DAS FIGURAS E TABELAS	iii
RESUMO / ABSTRACTS	1
INTRODUÇÃO	2
1. ESTABELECENDO AS DIFERENÇAS ENTRE EQUIPE E GRUPO.....	3
2. A ORIGEM DAS EQUIPES.....	7
2.1 A busca da motivação para o trabalho	7
2.2 A experiência de Elton Mayo	8
2.3 Kurt Lewin e a Dinâmica de Grupo	9
2.4 A Escola de Relações Humanas	10
2.5 Maslow e sua Escala de Necessidades	10
2.6 A contribuição de Argyris	11
2.7 Herzberg e os Fatores de Motivação	12
2.8 Sistemas de Enriquecimento de Cargos	13
2.9 Os Grupos Semi-Autônomos	13
2.10 As Teorias X e Y de McGregor	14
2.11 Likert e a busca de práticas gerenciais que	15
2.12 Eric Berne e a Análise Transacional	15
2.13 Evoluindo para o estágio das equipes	16
3. CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES.....	18
3.1 - Liderança	21
3.2 - Propósito	22
3.3 - Ambiente descontraído	23
3.4 - Confiança	23
3.5 - Lealdade	25
3.6 - Dedicação	26
3.7 - Comunicação eficaz	26
3.8 - Definição clara de atribuições	27
3.9 - Complementaridade de funções	28
3.10 - Criatividade	28
3.11 - Cumprimento de metas	30
3.12 - Compartilhamento	30
3.13 - Comprometimento	31
3.14 Espírito de equipe	32
3.15 Definição de equipe	34
3.15.1 Algumas definições utilizadas.....	34
3.15.2 Definindo uma Equipe.....	35
4. FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE.....	36
4.1 Formação	37
4.2 Conflito ou Turbulência	37
4.3 Definição de Normas	38
4.4 Realização ou Atuação	38

5. TIPOS DE EQUIPES.....	39
5.1 Equipes Funcionais	40
5.2 Equipes Multifuncionais	41
5.3 - Equipes Autogerenciadas	44
5.4 Equipes de Ação	45
5.5 Equipes de Reflexão	46
5.6 Considerações sobre outros tipos de equipes	47
5.7 Equipes com alto desempenho	50
6. A LIDERANÇA E OS INTEGRANTES DE EQUIPE.....	52
6.1 Liderança Interativa	53
6.2 Responsabilidades do líder	53
6.3 Estilos assumidos pelos integrantes	55
6.4 Responsabilidades dos integrantes	61
7. EQUIPES SOB ENFOQUE SISTÊMICO.....	63
7.1 Conceituação de sistema	63
7.2 A Equipe como Sistema	64
8. TRABALHANDO COM AS EQUIPES.....	67
8.1 Preparando a organização para as equipes	67
8.2 Compreendendo a cultura da organização	75
8.3 Etapas envolvidas na criação de equipes	76
8.3.1 Influência da cultura da organização.....	77
8.3.2 O apoio da Alta Administração.....	78
8.3.3 Disponibilizando os recursos necessários.....	80
8.3.4 Reconhecendo e recompensando o trabalho da equipe.....	81
8.4 Trabalhando em equipe	82
8.4.1 Formação da equipe.....	82
8.4.2 Número de integrantes.....	83
8.4.3 Estabelecendo regras de atuação.....	84
9. ESTUDO DE CASOS.....	88
9.1 Cultura de equipe da Refinaria Henrique Lage - REVAP	88
9.2 A Equipe do Semec	91
9.3 Os Grupos Interdisciplinares	93
9.4 As Paradas para Manutenção e o desempenho das equipes	95
10. CONCLUSÃO.....	97
10.1 Estabelecendo um modelo de referência	97
10.2 Desenvolvendo um modelo para observação	97
10.3 Resultados obtidos	98
10.4 Discrepâncias entre os resultados esperado e alcançado ..	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

FIGURAS APRESENTADAS

Figura 1.1 - Representação de um Grupo	5
Figura 1.2 - Representação de uma Equipe	5
Figura 8.1 - Dimensões do aprendizado	69
Figura 8.2 - As dimensões do aprendizado, no modelo japonês..	71
Figura 8.3 - Fórmula de Gleicher / Little	72

TABELAS APRESENTADAS

Tabela 1.1 - Diferenças básicas entre Grupo e Equipe	6
Tabela 3.1 - Características e habilidades desenvolvidas pelos integrantes de equipes	19
Tabela 3.2 - Características e habilidades desenvolvidas pelos integrantes de equipes	20
Tabela 4.1 - Fases de desenvolvimento das equipes	36
Tabela 5.1 - Principais tipos de equipes	40
Tabela 5.2 - Tipos de equipes, segundo Scholtes (1995)	49
Tabela 6.1 - Resumo dos estilos de integrantes de equipes ...	61
Tabela 8.1 - Fatores que influenciam a velocidade da mudança.	73

RESUMO

O elemento humano é um ser que, a semelhança dos outros animais, tem uma necessidade básica de viver em comunidade, tendo descoberto rapidamente as enormes vantagens advindas, tais como maior segurança, troca de serviços, facilidade na obtenção de alimentos etc. Entretanto, mesmo a despeito conhecer perfeitamente estas vantagens, mostra-se extremamente individualista, buscando sempre o seu bem estar pessoal, em detrimento das demais pessoas, mesmo em se tratando daqueles mais próximos.

Este trabalho representa, em primeiro lugar, a contribuição de um engenheiro de manutenção para aqueles que desejam implantar um modelo de gerenciamento baseado num sistema de equipes. Reflete também a descoberta das inúmeras vantagens proporcionadas pelas equipes, quando comparadas ao desempenho de grupamentos ou de indivíduos, bem como a enorme satisfação experimentada, resultante da atuação num ambiente altamente sinérgico e quase ilimitadamente produtivo.

Procura explorar alguns conceitos e características fundamentais necessários à criação e desenvolvimento das equipes e os fatores que favorecem sua evolução, influenciando sua caminhada rumo ao alto desempenho.

ABSTRACT

The human element is someone who, as other animals, has the need of living in communities, based on the advantages he has discovered on it, like personal security, communication, mutual help to get food and other facilities. However despite the knowledge of these advantages perfectly, he seems to be extremely individualist, searching at first time, his personal satisfaction and do not esitate to input some sacrifice to the others, without considering so closely they are.

This work, at first time, is the contribution of a maintenance engenner to that ones who wich to adopte a managing model based on teamwork system. In addition it relates some advantages supplied by teams, mainly when their performance is compared with a performance of groups or persons working alone and the great satisfaction proportioned by the experience resulting from working on an almost unlimited ambient in terms of synergy and productivity.

By the way, it looks to clarify some concepts and fundamental characteristics needed to criate and to developpe teams and the factors that contribute to their evolution in direction to the high performance.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo envolvendo as atividades das equipes, demonstrar alguns dos inúmeros benefícios advindos com a implantação de uma estrutura de equipes, em relação aos grupos não organizados ou àquele desenvolvido individualmente e descrever a experiência resultante da criação de uma equipe de observação e estudo. Constitui-se também numa Tese visando a obtenção do título de Mestre em Qualidade, pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP.

Na escolha do tema estabeleceu-se que as seguintes premissas teriam que ser respeitadas:

- ser desenvolvido na Refinaria Henrique Lage - REVAP e estar de acordo com as atividades desempenhadas pelo autor;
- ser efetuado de forma que pudesse ter continuidade através de outras pessoas, servindo de base para outros trabalhos semelhantes, em outras Unidades ou Órgãos da Petrobrás;
- o assunto deveria estar voltado à área de Recursos Humanos e privilegiar, de alguma forma, os empregados;
- uma vez difundidos e assimilados alguns conceitos básicos, o assunto poderia ser facilmente praticado pelos empregados, em todos os níveis, nas suas atividades diárias.
- contemplar os valores da REVAP, ou seja, a prática da ética, confiança, respeito, participação e responsabilidade, constituindo-se num veículo de difusão desses valores em toda a Refinaria.

Deve ser enfatizado que não se tem qualquer pretensão de esgotar o assunto, haja vista a quantidade de pessoas que vem se dedicando a estudá-lo por tratar-se de um modelo administrativo cuja aplicação nas organizações aumenta consideravelmente a cada ano.

Esse estudo não pretende, de forma alguma, demonstrar que os grupos não sejam viáveis ou que sejam ruins. Muito pelo contrário, uma vez que é basicamente a partir deles e de sua adequada organização que as equipes são viabilizadas.

Todos os exemplos utilizados, bem como os comentários decorrentes, tem o objetivo único e exclusivo de facilitar e ilustrar o entendimento do assunto, não evidenciando, em hipótese nenhuma, qualquer crítica às situações ou pessoas.

1. ESTABELECENDO AS DIFERENÇAS ENTRE EQUIPE E GRUPO

As palavras equipe e grupo são, na maioria das vezes, utilizadas com um mesmo significado, para designar um grupamento qualquer de pessoas. Ao se consultar um dicionário, verificar-se-á que existem algumas diferenças básicas entre elas, a começar pela origem. Nas referências consultadas, verificou-se que, de um modo geral, a palavra *equipe* é mais utilizada nas denominações relativas à área esportiva, enquanto que *grupo* é usada indistintamente, tendo um sentido mais abrangente.

Durante a realização desse trabalho, procurou-se conversar com algumas pessoas com o objetivo de verificar qual o entendimento a respeito dessas duas palavras, bem como saber se havia algum critério quanto ao emprego das mesmas. Foi observado que elas são empregadas indistintamente, isto é, enquanto alguns as utilizam num sentido coincidente com as referências e dicionários consultados, outros consideram mais coerente o significado oposto. Isto ficou evidenciado também através da pesquisa realizada com os empregados da Revap, conforme mencionado no Capítulo 8.3, em que as referências a equipe e grupo são feitas indistintamente.

Torna-se conveniente, portanto, que se faça um esclarecimento com o objetivo de evitar confusões futuras.

Para efeito deste trabalho, e seguindo uma tendência verificada em grande parte da literatura pesquisada, a palavra **equipe** será utilizada com um significado bastante diferente daquele adotado para a palavra **grupo**. O termo equipe terá, aqui, um sentido mais específico, de modo a caracterizar um grupamento reduzido de pessoas com propósitos, valores, interesses e comportamentos perfeitamente definidos e aceitos pelos integrantes, dando a entender que existe uma espécie de vínculo entre eles. Como será visto mais à frente, quando se fala em *equipe* pressupõe-se muito mais do que simplesmente o fato de as pessoas se reunirem com um determinado objetivo. Entre outras coisas implica, sobretudo, em algumas características subjetivas, de natureza e valores relacionados com aspectos atitudinais, de desempenho e de envolvimento dos participantes. Dentre algumas características predominantes, citadas na grande maioria das publicações sobre o assunto pode-se ressaltar o número de integrantes, o espírito de equipe, o comprometimento e o propósito comum. Verifica-se que existe uma mudança na forma de abordagem e na interpretação de cada uma delas, podendo ser claramente observada a tendência de cada autor em procurar ressaltar determinados fatores que considera mais importante.

A definição de equipe será vista mais adiante, conforme forem surgindo as características e elementos necessários à essa definição.

A palavra *grupo*, por sua vez, será empregada com um sentido mais abrangente e mais simples, significando apenas um determinado

número de pessoas reunidas com o objetivo de executar algum trabalho para o qual foram designadas. Com o intuito de se obter uma melhor diferenciação entre os significados de grupo e equipe, considerar-se-á que num grupo, normalmente, prevalecem as "relações de amizade, de convivência ou de trocas informais" (Mucchielli, 1980, p. 16).

Mucchielli (1980, pp. 14-17), em sua abordagem sobre o assunto, utiliza as definições de Ch. H. Cooley, relativa a Grupos Primários e de M. S. Olmsted, sobre Grupos Secundários. As características citadas na definição desses dois tipos de grupamento são, em essência, bastante próximas daquelas adotadas aqui, para equipe e grupo, respectivamente.

Uma característica adicional que evidencia outra diferença existente entre uma equipe e um grupo é que a primeira desenvolverá, na maioria das vezes, uma natureza positiva, isto é, os valores, crenças, características e objetivos de seus integrantes serão sempre no sentido de contribuir para o seu crescimento, bem como do contexto ou ambiente onde estejam inseridas. Isto se verifica também devido ao fato de que, numa equipe, os integrantes já aprenderam a desenvolver entre si, um alto senso de cooperação, comprometimento e interdependência. Todos têm consciência de seu papel, de suas responsabilidades e do que representam para a equipe. Conhecem todas as suas prioridades e sabem perfeitamente como é importante o desenvolvimento da confiança e da cooperação, de forma a contribuir efetivamente para o desempenho da equipe como um todo, propiciando, ao mesmo tempo, o surgimento de um relacionamento muito mais profundo e sincero entre os integrantes. E isso é, para eles, reconhecidamente, algo de valor inestimável. A equipe permanece constantemente voltada para suas atividades e neste aspecto, o planejamento de todas as etapas a serem cumpridas é uma preocupação de todos os integrantes. Eles conhecem o valor dos gráficos e cronogramas e procuram utilizá-los da melhor forma possível.

O mesmo já não se verifica com um grupo. Ele pode ter uma natureza boa ou ruim, dependendo do interesse dos integrantes que, na maioria das vezes, tornam-se pessoas apáticas e indiferentes ao assunto tratado. Isto pode ser explicado pelo fato de a formação e os objetivos do grupo serem, normalmente, resultantes de situações impostas, definidas de cima para baixo, em que, quase sempre, o ambiente reinante é o do desinteresse, onde predominam as conversas paralelas ou, no outro extremo, quando é comum o estabelecimento de um clima de tensão, onde impera a hostilidade, o antagonismo e uma formalidade excessiva. Isso faz com que a discussão seja dominada por um elemento ou uma facção e os objetivos não sejam compartilhados, prevalecendo os interesses individuais, imperando o desejo de utilização do grupo como um trampolim para se obter algum objetivo ou vantagem pessoal, que pode ir desde uma simples procura da obtenção da melhoria de sua imagem até a auferição de outras vantagens visando, por exemplo, a uma ascensão profissional. Não há qualquer interesse em elaborar o planejamento das atividades a serem realizadas porque os membros não estão preocupados em realizar o trabalho e muito menos com

desenvolvimento do grupo. Influenciado por estes fatores os resultados obtidos por um grupo são, via de regra, piores do que aqueles que seriam alcançados se o trabalho fosse executado por um ou dois elementos, uma vez que, neste último caso, não haveria espaço para o estabelecimento de um clima desfavorável. E, mesmo que isto ocorresse, seus efeitos seriam percebidos numa intensidade bem menor.

Um grupo de linchamento é um exemplo típico de grupamento que, independentemente de algumas características e valores individuais de seus membros e por melhores que aquelas sejam, pode ser totalmente influenciado pelo ambiente e facilmente dominado por uma facção ou uma minoria. Isto o leva a desenvolver características bastante diferentes daquelas presentes em seus membros, fazendo com que o grupo se torne extremamente negativo e com alto potencial para o desenvolvimento de ações e comportamentos inadequados.

A Figura 1.1 mostra uma representação esquemática de um grupo. Neste caso, o esforço efetuado por seus participantes não é exercido em uma única direção. Essa desorganização e falta de objetividade provoca uma perda de energia considerável, fazendo com que o grupo se perca e se sinta desestimulado, incapaz de desenvolver qualquer atividade mais promissora. Observa-se também a predominância do individualismo entre os integrantes, ficando claro que os interesses pessoais se sobrepõem aos do grupo.

A Figura 1.2 mostra a representação de uma equipe. Como pode ser visto, o esforço dos integrantes é exercido em uma única direção, canalizando as energias para um mesmo propósito, de maneira organizada, influenciando diretamente nos resultados alcançados, na qualidade e na rapidez das decisões. Neste caso, verifica-se claramente que o espírito de equipe contribui fortemente para que os objetivos da equipe sejam plenamente alcançados.

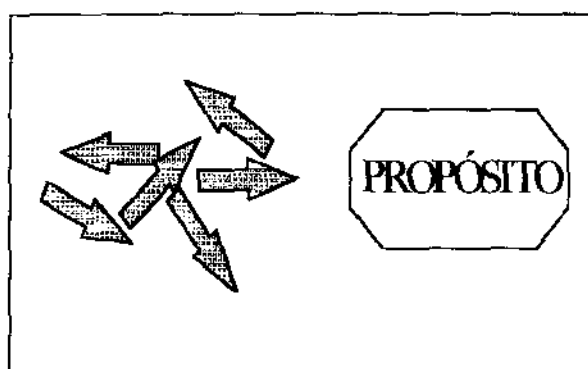


Figura 1.1 - Representação de um Grupo

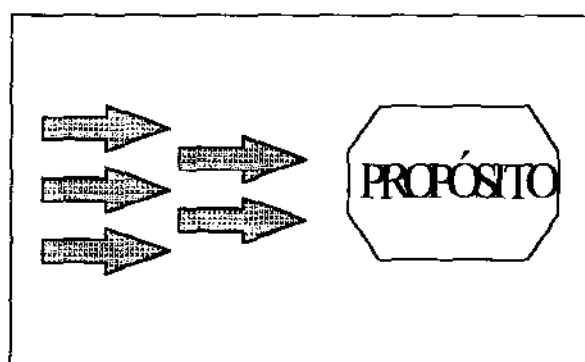


Figura 1.2 - Representação de uma Equipe

A Tabela 1.1, na página seguinte mostra, resumidamente, algumas das diferenças mais marcantes verificadas entre grupo e equipe.

GRUPO	EQUIPE
- Objetivos pouco claros	- Propósito claro e definido
- Relacionamento frio e impessoal	- Envolvimento
- Prevalece o individualismo	- Ênfase na coletividade
- Ambiente competitivo.	- Ambiente cooperativo.
- Responsabilidades individualizadas	- Responsabilidades compartilhadas
- Ambiente desconfortável.	- Ambiente descontraído.
- Especialização	- Complementaridade
- Comunicação pouco eficaz	- Comunicação eficaz
- Ausência de vínculos	- Interdependência
- Liderança individual	- Liderança compartilhada
- É um meio para outros fins	- Atribuições bem definidas
- Busca de vantagem pessoal	- Visa o crescimento da equipe
- Situações impostas	- Situações definidas por consenso
- Hostilidade e antagonismo	- Compartilhamento
- Dominado por facções	- Consenso
- Resultados limitados	- Resultados mais amplos

Tabela 1.1 - Diferenças básicas entre Grupo e Equipe

2. A ORIGEM DAS EQUIPES

2.1 A busca da motivação para o trabalho

Equipes são quase tão antigas quanto a própria humanidade. Através da história, pode-se observar a existência de inúmeros exemplos de trabalhos e obras que atestam a existência das equipes. A Bíblia (1988) é riquíssima em exemplos de trabalhos desenvolvidos em equipe, em suas narrativas sobre a construção de templos e cidades, as batalhas travadas pelo povo judeu em sua incansável busca da "terra prometida", no tipo de vida em comunidade que o povo cristão passou a praticar, incentivado pelos Apóstolos, após a morte de Jesus Cristo.

A despeito das vantagens proporcionadas pelo relacionamento fraterno, o ser humano sempre priorizou o interesse e o benefício próprios e como consequência continuou a praticar e valorizar o desempenho individual.

O aumento da concorrência, em todos os campos e atividades, provocou o acirramento da competitividade, intensificando ainda mais o individualismo.

Essa tendência tem perdurado até agora quando, finalmente, as organizações parecem estar acordando e, gradativamente, começam a perceber as vantagens proporcionadas pelas equipes e apoiando o desenvolvimento de estudos envolvendo as atividades grupais.

No início deste século, com o advento da Administração Científica, introduzida por Taylor, acreditava-se que a produtividade era uma consequência direta do nível de organização e racionalização do trabalho. Desse modo, *a preocupação dos administradores consistia, fundamentalmente, em conhecer os aspectos relativos à organização do trabalho.* Com isso, o elemento humano acabou sendo relegado ao plano secundário, transformando-se apenas em um simples componente do sistema e consequentemente acabou por perder a motivação e o interesse pelo trabalho.

A partir de 1920 a atividade grupal começou a interessar os pesquisadores e a ser estudada com mais ênfase, em função da necessidade e da importância adquirida pelo segmento industrial, que começava a exigir mudanças constantes nos métodos de trabalho, visando melhorar a produtividade e a motivação dos trabalhadores, com o objetivo de aumentar a competitividade e o lucro.

Partindo das teorias e pesquisas relativas à ciência comportamental, alguns desses pesquisadores começaram a aplicá-las na indústria, através de experiências significativas que viessem a fornecer informações que permitissem alcançar melhores resultados na área de desenvolvimento empresarial.

Nesse período, a maior preocupação dos psicólogos consistia em determinar a influência exercida por esse modelo no processo produtivo e também se o rendimento do trabalho dos grupamentos era superior àquele desenvolvido por um indivíduo. Verificou-se que as atividades selecionadas para serem aplicadas aos grupos, quando escolhidos como elementos de observação, eram inadequadas, isto é,

não se constituíam, na maioria das vezes, em trabalhos apropriados para serem realizados em grupo (McGregor 1992).

Pode-se concluir que o interesse principal das pesquisas se resumia apenas em obter informações que permitissem efetuar uma comparação entre os resultados obtidos por indivíduos trabalhando isoladamente e atuando em grupos e não exatamente na forma de atuação dos grupos propriamente ditos. Em consequência, esses resultados não poderiam ser considerados conclusivos devido à não existência de uma maior preocupação relacionada à preparação das atividades a serem desenvolvidas pelos grupos.

A partir daí o assunto começou a chamar a atenção de vários pesquisadores, tornando-se alvo de estudos mais aprofundados, possibilitando um desenvolvimento mais rápido e mais consistente nesse campo de trabalho.

2.2 A experiência de Elton Mayo

Elton Mayo, na década de 20, tornou-se mundialmente conhecido como o fundador do movimento de relações humanas, nos Estados Unidos, através de uma pesquisa realizada nas instalações da Western Electric Company em Hawthorne, Chicago. Através de seu trabalho, Mayo mostrou a importância das equipes e o poder do sistema informal nas atividades dos trabalhadores.

Mayo realizou pesquisas sobre os efeitos e a influência exercida pela quantidade de iluminação do local de trabalho sobre a produção. A experiência baseou-se na observação de dois grupos de operárias de um mesmo setor. Num dos grupos as condições de iluminação eram mantidas constantes enquanto que no outro grupo eram variadas. O resultado foi, em ambos os grupos, um aumento significativo da produção.

Este experimento foi desenvolvido na Sala de Testes de Montagem de Reles e, basicamente, consistiu em se colocar seis operárias trabalhando separadamente das demais, de modo que fosse possível observar os efeitos decorrentes de várias mudanças das condições de trabalho, na produção e no moral das pessoas envolvidas. A experiência durou cerca de cinco anos e, nesse período, várias modificações no ambiente foram introduzidas, com um acompanhamento contínuo da produção.

Com o decorrer da experiência verificou-se que, à medida que eram melhoradas as condições da iluminação, melhorava a produção. Paradoxalmente, observou-se que a produção continuava a aumentar mesmo a despeito de, gradativamente, a iluminação voltar aos níveis iniciais.

Outras modificações foram sendo constantemente introduzidas, como alterações nos intervalos para descanso, redução dos intervalos, variações no sistema de remuneração, bonificações.

Desenvolveu-se, paralelamente, um intenso sistema de entrevistas de modo a se estabelecer uma comunicação clara e eficiente entre as operárias e entre estas e a equipe de pesquisa.

O ponto relevante da experiência foi o fato de a produção continuar aumentando mesmo após serem retiradas todas as "vantagens" oferecidas anteriormente.

Uma explicação para esta ocorrência foi, entre outras, a influência exercida pelos aspectos sociais, favorecidos por um relacionamento bastante informal e pela consideração do esforço e dedicação dos participantes. É evidente que essa melhoria da produtividade não ocorreu, apenas pelo fato de se sentirem observados, o que é um aspecto negativo mas, única e exclusivamente por perceberem a influência e importância de seu desempenho, tanto no sistema produtivo como nos resultados do estudo, sendo considerados mais que simples componentes desse sistema (Matos, F. G. (1987).

Esta experiência foi muito importante porque possibilitou o início de estudos mais aprofundados voltados à melhoria da produtividade.

Entre outras observações, ficou claro o desenvolvimento de um sentimento de equipe no grupamento, caracterizado pelo estabelecimento de metas bem claras, um clima informal, uma comunicação eficaz e a participação efetiva de todos os envolvidos.

Esta experiência, bem aos moldes da Administração Científica, evidenciou a grande influência que os fatores psicológicos exercem sobre a produtividade. Uma consequência negativa observada foi que o sentimento do trabalhador em relação ao seu grupo de trabalho supera qualquer outro fator motivador (Fleury & Vargas, 1983, 28-37).

Esta pesquisa de Mayo chamou a atenção para a necessidade de se desenvolverem estudos que permitissem uma melhor compreensão das motivações humanas e sua influência no comportamento dos trabalhadores e provocou um questionamento às hipóteses de Taylor sobre motivação e produtividade, dando origem a um movimento mais intenso, com o objetivo de se determinar a influência dos fatores psicológicos na produtividade do empregado.

Há de ser ressaltado que hoje, dificilmente, esse modelo de pesquisa poderia ser desenvolvido. Naquela época, as condições proporcionadas pela administração científica favoreciam a aplicação de metodologias semelhantes às adotadas.

2.3 Kurt Lewin e a Dinâmica de Grupo

Na década de 30, Kurt Lewin desenvolveu o que hoje chamamos "Dinâmica de Grupo", fornecendo subsídios importantíssimos para o desenvolvimento de equipes eficazes. Em seu estudo, Lewin dirigiu suas atenções para o comportamento de grupos e também para os aspectos voltados aos fatores que influenciam e determinam as suas atividades.

A Dinâmica de Grupo consiste na aplicação de um conjunto de técnicas que propiciam o estabelecimento da motivação para o aprendizado, contribuindo também para o desenvolvimento da criatividade, da

desinibição e fixação dos conhecimentos, influenciando, desta forma, na formação e no fortalecimento da personalidade, através da participação do indivíduo em uma atividade grupal.

2.4 A Escola de Relações Humanas

O surgimento da Escola de Relações Humanas, a partir da década de 40, contribuiu, significativamente, para o movimento de humanização do trabalho, numa tentativa de mudar a orientação clássica predominante nas organizações, até então sob a influência da Administração Científica. Como será visto adiante, os trabalhos efetuados por Maslow, Herzberg e Argyris, bem como alguns fatos e ocorrências verificados durante a Segunda Grande Guerra, foram determinantes no sentido de desencadear as mudanças verificadas a partir desse período, passando-se a atribuir maior importância aos fatores relacionados à personalidade do indivíduo e sua motivação para o trabalho. Esse novo enfoque possibilitou uma alteração significativa nos modelos organizacionais vigentes, resultando numa ampliação considerável das perspectivas de trabalho dos psicólogos industriais que, até então, ocupavam-se apenas em desenvolver e aplicar testes visando a seleção e o treinamento dos empregados.

A partir desse movimento passou-se a acreditar que a produtividade aumentaria se fosse conseguido que as pessoas se sentissem felizes no trabalho. Isso resultou em melhorias importantíssimas no ambiente, proporcionadas pela introdução de treinamento específico para supervisores, com o objetivo de fazê-los entender algumas características relacionadas ao aspecto psicológico dos trabalhadores e também pela proliferação de atividades que possibilitassem maior integração do empregado na empresa, tais como jornais, associações, caixas de sugestões.

No entanto, novamente a radicalização fez com que fossem esquecidos os aspectos estruturais e formais das organizações, dando lugar ao aparecimento do paternalismo que, ao invés de trazer motivação, gerou comportamentos manipulativos e altamente desmotivadores, tornando-se necessária a busca de um equilíbrio. Neste aspecto, a psicologia social teve uma influência importante, notadamente através do estudo dos fenômenos da Liderança e da Dinâmica de Grupo.

A base desse movimento, conforme salientado acima, derivou-se de pesquisas empíricas realizadas em organizações, entre as quais, estão aquelas efetuadas por Maslow, Argyris e Herzberg.

2.5 Maslow e sua Escala de Necessidades

Nesta mesma década Maslow, partindo da hipótese de que o ser humano aparentemente desenvolve um comportamento mais produtivo quando percebe que tal atitude oferece a possibilidade de satisfação de um

desejo, constatou a existência de uma escala de necessidades primárias que orientariam o comportamento dos indivíduos. Segundo ele verificou, as pessoas atribuem a uma determinada necessidade, um grau de importância que predomina sobre as demais, até que a mesma seja satisfeita. Uma vez satisfeita, outra necessidade se torna mais importante e a busca de sua satisfação passa a prevalecer sobre as demais. A idéia geral é que, tão logo uma necessidade situada em um nível mais baixo da chamada Hierarquia de Necessidades, de Maslow, seja relativamente bem satisfeita, procura-se satisfazer as necessidades de níveis progressivamente mais elevados. Essa escala de necessidades é constituída, numa ordem crescente, por valores de caráter fisiológico, de segurança, social, de auto-estima e de auto-realização. Esta ordem pode ser alterada para cima ou para baixo e ser até invertida, de modo que, uma vez satisfeita, uma determinada necessidade não mais motivará uma mudança de atitude.

Com o objetivo de possibilitar que essa Hierarquia de Necessidades fosse mais facilmente entendida e utilizada por técnicos, engenheiros e gerentes, ela foi transformada em alguma coisa mais estanque, de conotação mecanicista, adaptada para uso no sistema produtivo.

Sendo um estudioso da linha humanista, eminentemente centrada no homem, considerando o indivíduo como um ser em contínua evolução, Maslow jamais incorreria num equívoco dessa ordem. Sua Hierarquia de Necessidades deve ser interpretada de uma forma um pouco diferente, no sentido de que o ser humano, normalmente, procurará satisfazer o que, naquele momento, para ele é prioritário, levando em consideração, também, o ambiente em que está inserido.

2.6 A contribuição de Argyris

Chris Argyris é um outro pesquisador que também exerce uma grande influência nos sistemas administrativos, contribuindo sobremaneira para o surgimento dos modelos de gerenciamento praticados atualmente. Direccionando seus estudos para as organizações de trabalho e o desenvolvimento pessoal do indivíduo no ambiente das mesmas, Argyris analisou as características que diferenciam as personalidades infantil e adulta, concluindo sobre a existência de uma incoerência básica entre as necessidades dos indivíduos normais e das organizações. Segundo ele, as empresas se organizam partindo do princípio de que o homem é imaturo, apoiando atitudes características da personalidade infantil. Identificou a necessidade de uma mudança de atitude por parte das organizações, no sentido de que seja proporcionada aos indivíduos a oportunidade de se desenvolverem como adultos no ambiente de trabalho.

No que se refere às equipes, ele demonstrou que a eficácia organizacional é uma consequência direta da capacidade que têm os integrantes de equipes de exercerem sua competência interpessoal, bem como da intensidade com que uma empresa consegue desenvolver e apoiar uma cultura favorável ao surgimento de valores positivos para

essas equipes. Entre esses valores podemos citar a importância da comunicação aberta e sincera, o incentivo à experimentação e o respeito à individualidade. A semelhança de McGregor e Likert, Argyris também procurou identificar as características de comportamento necessárias aos integrantes de equipes altamente eficientes.

2.7 Herzberg e os Fatores de Motivação

Herzberg concentrou seus estudos no sentido de determinar quais os fatores que levavam à motivação do ser humano para o trabalho. Verificou que a conotação predominante, isto é, a preocupação principal das gerências, se relacionava apenas com o ambiente de trabalho do empregado ou circunstâncias que o rodeiam enquanto desenvolve suas atividades e o que ele recebe em troca, como por exemplo as condições físicas de trabalho, políticas de supervisão, o clima das relações gerência-empregado, salários e benefícios, status, segurança e vida pessoal. A esse conjunto de fatores Herzberg chamou de Higiênicos ou de Manutenção, em função de que eles são essencialmente preventivos e se destinam tão somente a remover fontes de insatisfação relacionadas ao ambiente de trabalho. Considerava ele que a preocupação com o ambiente deveria constituir-se numa prática permanente das gerências, não sendo condição suficiente para a motivação. Isto implicava na análise de outro conjunto de fatores, representado pelas sensações intrínsecas dos indivíduos ao experimentarem um sentimento de satisfação e bem estar, provocado pela execução do trabalho propriamente dito. Afirmava ele que a tarefa detinha em si mesma um alto potencial, constituindo-se num importante fator de satisfação para o empregado. O fato de esse potencial ser mal explorado, explicava o motivo do desinteresse do ser humano para o trabalho, tornando-o desestimulante, justificando a necessidade de se adotar alguma forma de pressão externa, seja ela positiva ou negativa.

A partir do estudo desenvolvido por Herzberg começou-se então a pesquisar a influência exercida na satisfação do indivíduo para o trabalho, em decorrência de fatores como a delegação da responsabilidade, o sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional e as consequências do desafio imposto pela tarefa. Esses fatores, aos quais Herzberg chamou de Motivadores, se manifestam, preponderantemente, no exercício de tarefas que oferecem suficiente desafio e significado para as pessoas, proporcionando um efeito bem mais amplo e duradouro no que se refere à satisfação e aumento de produtividade.

Observando os trabalhos de Herzberg e Argyris, verifica-se a presença de um ingrediente fundamental e que contribui de maneira decisiva para tornar as equipes mais atrativas, representado pela possibilidade de se ter pessoas felizes no trabalho através da adequação dos cargos à personalidade dos indivíduos.

Isto fez surgir uma nova modalidade de organização para o trabalho que proporcionou uma melhoria no ambiente industrial, denominada Enriquecimento de Tarefas.

2.8 Sistemas de Enriquecimento de Cargos

O sistema de Enriquecimento de Tarefas ou de Cargos consistia em permitir que o empregado exercesse atividades que contribuíssem para desenvolver características de personalidade de pessoas maduras. Ela se apresentava como uma alternativa de organização do trabalho, baseando-se nas premissas de que a produtividade de um indivíduo no trabalho seria diretamente proporcional ao seu grau de satisfação no desempenho de sua atividade e essa satisfação é consequência de fatores inerentes ao trabalho (Fleury & Vargas, 1983, pp. 33-34).

Buscava oferecer uma perspectiva atraente para se obter uma melhoria significativa no ambiente de trabalho, a despeito de demandar uma dificuldade maior de implantação, pelo fato de se basear em hipóteses ainda não comprovadas, fazendo com que o Enriquecimento de Tarefas não obtivesse boa aceitação nas organizações e provocando fortes resistências à sua utilização. Principalmente, devido ao questionamento suscitado às hipóteses em que o mesmo estava baseado, consideradas por demais subjetivas.

Por enfatizar totalmente o aspecto social, deu origem a uma nova modalidade de organização do trabalho, precursora das equipes. Associado ao sistema da Administração Científica, eminentemente técnico, deu origem a um sistema de caráter socio-técnico, denominado Grupos Semi-Autônomos, que conseguiu conciliar as vantagens dos dois anteriores, o técnico e o social, oferecendo a possibilidade de otimização conjunta dos mesmos.

2.9 Os Grupos Semi-Autônomos

Um Grupo Semi-Autônomo consiste num grupo de pessoas executando, organizada e cooperativamente, as tarefas a ele destinadas, sem que haja a necessidade de uma definição antecipada de funções aos seus integrantes.

As primeiras experiências com os Grupos-Semi-Autônomos foram realizadas na Inglaterra, no final da década de 40.

Mais recentemente, na década de 60, em função do crescimento do absenteísmo e da rotatividade, verificados principalmente nas linhas de montagem, provocados por uma tendência dos trabalhadores a oporem uma certa resistência quanto à execução de tarefas repetitivas e monótonas, a Volvo e a Saab-Scania, na Suécia, implantaram mudanças significativas no conceito básico de organização do trabalho, abandonando o sistema tradicional da linha de montagem, passando

então a estimular o trabalho em grupo (Ferro, J. R., 1991, pp. 133-134).

Como pode ser verificado, esse modelo passou a oferecer maior flexibilidade aos trabalhadores, em função de que eles possuem uma certa liberdade para estruturarem seu próprio sistema de trabalho. Como a maioria dos trabalhos grupais, favorece o desenvolvimento da multifuncionalidade, uma vez que, de forma bastante natural, o empregado é levado a desenvolver outras funções e habilidades, tanto técnicas quanto sociais.

Por outro lado, tem a desvantagem de apresentar os inconvenientes dos grupos no que diz respeito a dificuldades de implantação, relacionamento e aspectos comportamentais dos participantes.

2.10 As Teorias X e Y de McGregor

Douglas McGregor (1992), em 1945, iniciou seus estudos junto com alguns colaboradores, patrocinados pela Fundação Alfred Sloan, com o objetivo de estabelecer uma nova proposta de modelo administrativo, enfocando o desenvolvimento de gerentes na indústria.

Apoiando-se nos trabalhos de Maslow, relativos à Hierarquização das Necessidades Humanas, McGregor desenvolveu as teorias sobre motivação que se tornaram mundialmente conhecidas como Teoria X e Teoria Y.

De acordo com essas teorias, um indivíduo influencia o comportamento de outro através de seu procedimento, comunicando algo sobre o que sente em relação à competência dele e seu grau de confiança, de tal forma a afetar sua conduta.

McGregor é considerado um dos mais respeitados cientistas no campo das relações humanas, exercendo uma considerável influência nos padrões de comportamento da atualidade. Além de atuar como pesquisador, possuía uma capacidade fora do comum para interpretar e esclarecer pesquisas realizadas por outros colegas. De acordo com a literatura especializada, sua maior contribuição foi a de destacar, para os administradores, a importância das descobertas da ciência do comportamento, além de esclarecer os aspectos da Motivação, contribuindo, desta forma, para a redução da distância que separava as atividades de pesquisa e as práticas gerenciais. Por tudo isso, seu trabalho é considerado fundamental para a compreensão da moderna Ciência do Comportamento.

Em seu livro *O Lado Humano da Empresa*, publicado em 1960, McGregor apresenta algumas das características que os grupos eficientes devem possuir. Estas serão abordadas mais à frente, na discussão relativa às características das equipes.

2.11 Likert e a busca de práticas gerenciais que proporcionem melhores resultados

Nessa mesma época, Rensis Likert(1976), outro grande pesquisador dos processos de organização e recursos humanos, publicou o livro *Novos Padrões de Administração*. Likert realizou uma pesquisa em diversas empresas visando identificar os "princípios e práticas de administração dos dirigentes que estão obtendo os melhores resultados na empresa e no governo" (p. 9).

A partir dos resultados obtidos nessa pesquisa, iniciada em 1947, e de outros estudos efetuados na área de ciências sociais, Likert percebeu a existência de um ambiente bastante favorável para o desenvolvimento e proposição de uma nova teoria de organização, muito mais eficiente que a existente na época.

Esse ambiente era proporcionado, principalmente, por uma significativa elevação no nível educacional e pela melhor capacitação para o trabalho, geradas pelo advento de novas tecnologias (desenvolvimento da engenharia nuclear e eletrônica, o emprego da matemática e de técnicas estatísticas e o advento e utilização, em escala industrial, do plástico e dos grandes computadores) e pela constatação de que muitos administradores se mostravam insatisfeitos com as práticas e técnicas administrativas empregadas.

Demonstrando uma sensibilidade e visão administrativa surpreendentes, Likert vislumbrou que num futuro bastante próximo, uma alternativa que possibilitaria o pleno crescimento das organizações seria um modelo que contemplasse uma estrutura baseada em equipes.

2.12 Eric Berne e a Análise Transacional

No final dos anos 50, Eric Berne, um médico canadense, ao desenvolver seus estudos sobre a personalidade humana, identificou três tipos de comportamento que denominou de "estado de ego PAI", "estado de ego ADULTO" e "estado de ego CRIANÇA". Esse estudo forneceu a base teórica para o desenvolvimento da Análise Transacional, que tem como um de seus objetivos, o aperfeiçoamento da comunicação interpessoal através do estudo do relacionamento entre as pessoas, quando submetidas a estímulos diversos, tais como sons, palavras e gestos.

Baseando-se em suas pesquisas, na experiência adquirida através do trabalho realizado com seus pacientes e partindo do princípio de que os fatos vivenciados por uma pessoa ficam para sempre registrados em seu cérebro, Berne chegou a conclusão que parecia haver, contidas num mesmo indivíduo, várias pessoas, que desenvolviam comportamentos bastante diferenciados. Segundo ele, em determinados momentos e sob condições e ambientes favoráveis, o indivíduo tende a manifestar algumas atitudes e práticas que variavam de acordo com o estímulo recebido, indo desde um comportamento típico de uma criança, bastante natural e espontâneo, até o de uma pessoa madura.

2.13 Evoluindo para o estágio das equipes

Como pode ser observado através desta retrospectiva, naquela época praticamente não se utilizava o termo equipe, mesmo porque, os estudos relacionados ao comportamento de grupos estavam apenas começando. Não havia sido constatado, ainda, a necessidade de uma diferenciação entre esses dois termos, de tal modo a justificar uma definição específica, com um significado diferenciado, conforme está sendo proposto neste trabalho.

A quase totalidade das organizações industriais procuraram então praticar sistemas administrativos direta ou indiretamente derivados de um ou mais dos modelos citados. Observou-se, de uma maneira geral, a tendência à utilização de modelos heterogêneos, em que algumas características foram pinçadas de um ou de outro método. Entretanto, verificou-se uma predominância bastante acentuada da adoção de sistemas mais abertos, que levavam em consideração a ética e o respeito humano, que promovessem a participação e envolvimento dos empregados e incluíssem as atividades de grupo.

Além dos citados, vários outros pesquisadores e estudiosos exerceram uma influência bastante significativa nas práticas e modelos administrativos.

No início da década de 50, o Japão começou sua caminhada em direção à sua reconstrução e, em especial, de seu parque industrial, totalmente destruído durante a Segunda Grande Guerra. Verificou que a realização desse trabalho demandaria um esforço coordenado, em que seria necessário o engajamento de todos os segmentos industriais e da população como um todo.

Com a ajuda de Deming e Juran e empregando uma nova teoria administrativa, os japoneses introduziram o uso de técnicas estatísticas na indústria, como forma de controlar a qualidade da produção e estabeleceram um planejamento rigoroso, visando o reerguimento do país. Iniciou-se, assim, o movimento da Qualidade Total, que deu origem à uma nova modalidade de gestão empresarial. Essa nova teoria se constitui, na realidade, num sistema sócio-técnico, uma vez que se baseia na utilização de métodos estatísticos de controle da produção (técnico) e também na efetiva participação e satisfação das pessoas (social).

Atualmente, com a globalização da economia, o surgimento de novas tecnologias, o movimento da Qualidade Total, a adoção das normas ISO série 9000 e o acirramento da competição industrial, entre outros, novos estudos vêm sendo desenvolvidos e teorias alternativas tem sido pesquisadas e aplicadas.

Em função de tudo isso, a adoção de modelos de gerenciamento baseados nas estruturas das equipes é uma forma de atuação que se tem mostrado ser uma alternativa extremamente vantajosa, razão pela qual sua utilização nas grandes organizações está crescendo significativamente a cada ano.

Essa tendência não se verifica apenas nos modelos administrativos. A cada dia aumenta significativamente a influência desta estrutura em outros segmentos, tais como na área de informática, com a estruturação das grandes redes de comunicação. A ocorrência cada vez mais freqüente das parcerias, joint-ventures e fusões entre as grandes empresas, em todos os setores industriais, visando torná-los mais competitivos, são métodos amplamente utilizados. Até mesmo nas religiões cristãs, observa-se novo direcionamento de seus objetivos na busca de uma maior aproximação, visando seu fortalecimento e, em consequência, melhores condições para enfrentar a "concorrência das numerosas e milagrosas" seitas que surgem a cada dia.

3. CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES

Como foi exposto em itens anteriores, para que se possa afirmar que um grupo efetivamente trabalha, pensa e age como uma equipe, não é suficiente apenas que um determinado número de pessoas se reúna com um objetivo específico, seja ele a realização de um trabalho, a execução de uma tarefa ou a busca da solução de um problema. É necessário muito mais do que isso.

Cabe perguntar, então, quais são as características básicas que identificam uma equipe ? Estas características são adquiridas através de treinamento ? Por que, sendo o homem um ser socialmente dependente do convívio de outros seres não é, o trabalho em equipe, um comportamento natural do ser humano?

Com o objetivo de responder a estas e outras questões, vamos procurar então, identificar algumas das condições e fatores determinantes para a existência de uma equipe e o que, realmente, caracteriza uma equipe, de modo que, ao final deste Capítulo tenhamos, claramente identificados, alguns dos pontos mais importantes e relevantes para a existência de uma equipe de alto desempenho.

McGregor(1992) e Likert(1979) desenvolveram uma lista onde são apontadas algumas características básicas observadas nos grupos considerados eficientes. Observando detalhadamente cada um dos tópicos assinalados nestas listas, pode-se constatar, até com certa facilidade, a presença de alguns pontos que se constituem em características marcantes, necessárias às equipes. Se houvesse necessidade de resumir, em poucas palavras, todos os aspectos apontados nas mesmas, forçosamente seriam utilizados termos tais como *liderança, comunicação, lealdade, confiança, comprometimento, dedicação, compartilhamento, cumprimento de metas, propósito, ambiente descontraído, definição clara de atribuições e complementaridade de conhecimentos*.

Para se trabalhar em equipe, é necessário que todos os integrantes estejam preparados para assumir os mais diversos papéis. Para isso, devem receber treinamento adequado de modo a desenvolverem as habilidades necessárias.

Com o objetivo de obter melhor visualização a respeito dessas habilidades e características, vamos resumi-las na Tabela 3.1 e 3.2 e, posteriormente, abordar cada uma delas mais detidamente.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
LIDERANÇA	Numa equipe, não é exercida sempre por uma única pessoa. Ela flui, naturalmente, por quase todos os integrantes, dependendo do assunto em discussão. O líder não controla as pessoas, apenas as orienta, ajudando-as a estabelecer as metas e objetivos da equipe.
PROPÓSITO	Representa a direção a ser seguida. Deve ser definido pela equipe, de modo a obter o comprometimento de todos. O estabelecimento do propósito ajuda a equipe a orientar-se em direção a seus objetivos e metas e, ao mesmo tempo, avaliar seu desempenho.
AMBIENTE DESCONTRAÍDO	O ambiente reinante numa equipe é saudável e divertido, em função dos sentimentos de respeito e confiança existente e da harmonia e da satisfação presentes. Os integrantes sentem uma grande satisfação em estarem reunidos e o clima torna-se agradável e produtivo.
CONFIANÇA	O desenvolvimento da confiança é um fator essencial para o crescimento e amadurecimento da equipe. É um item diretamente responsável pelo aumento do nível de comunicação e, conseqüentemente, pelo sucesso da equipe.
LEALDADE	A lealdade implica em proceder conforme as regras definidas pela equipe, em honrar e praticar as decisões tomadas, influenciando diretamente na melhoria da qualidade do ambiente, no nível de confiança e na comunicação.
DEDICAÇÃO	A dedicação dos integrantes às atividades da equipe decorre do fato de que todas as decisões são discutidas e consensadas, gerando a satisfação e o comprometimento, fortalecendo e aumentando o espírito de equipe.
COMUNICAÇÃO EFICAZ	A comunicação eficaz contribui para a eliminação do medo. Tudo é falado abertamente, sem qualquer receio de que as palavras possam ser mal interpretadas. Os integrantes tendem a ser sinceros em seus comentários e as críticas, sempre construtivas, são bem recebidas. As divergências de opiniões são úteis e aproveitadas. Todos procuram ouvir com atenção, de modo a poder contribuir.

Tabela 3.1 - Características e habilidades desenvolvidas pelos integrantes de equipes

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES	Cada integrante conhece perfeitamente o seu papel na equipe. Sabe o que se espera dele e se esforça ao máximo para atender às expectativas dos demais.
COMPLEMENTARIDADE DE FUNÇÕES	Ter conhecimentos em outros segmentos é fundamental para um bom integrante de equipe. Numa equipe, os integrantes devem se complementar, de modo a suprir as deficiências porventura existentes, tornando-se mais criativos .
CRIATIVIDADE	A equipe proporciona o ambiente propício para que a criatividade seja exercitada em sua plenitude. Ser criativo não é privilégio de superdotados. Pode ser desenvolvida através de treinamento, boa vontade e disposição, um pouco de irreverência, de modo a não aceitar as coisas, simplesmente e uma dose controlada de pressão, que nos empurre em direção à criação.
CUMPRIMENTO DE METAS	Uma equipe que não tenha suas metas definidas, não tem direção. É como querer ir a algum lugar caminhando sobre uma esteira rolante. É tão importante quanto defini-las, é o seu cumprimento. Cumprir as metas estabelecidas é um importante fator de motivação e união da equipe, além de servir como um precioso mecanismo de orientação quanto à correção do caminho percorrido.
COMPARTILHAMENTO	O partilhamento das ansiedades, incertezas, preocupações , responsabilidades, decisões, alegrias e sucessos contribui para o crescimento e fortalecimento da equipe, uma vez que incentiva a comunicação e propicia o aumento do nível da confiança.
COMPROMETIMENTO	Este é um fator determinante do sucesso da equipe. O comprometimento de cada integrante com a missão, propósito, metas e decisões da equipe, leva ao amadurecimento e pleno desenvolvimento da mesma. Interfere diretamente no nível de confiança, na comunicação e no ambiente reinante.

Tabela 3.2 - Características e habilidades desenvolvidas pelos integrantes de equipes

3.1 - Liderança

A liderança é um requisito-chave essencial para o sucesso de uma equipe de alto desempenho. Contraditoriamente ao que muitas pessoas imaginam, a liderança não é exercida por um mesmo elemento da equipe durante todo o período de existência da mesma ou do trabalho a ser realizado. A liderança não é fixa, concentrando-se sempre num mesmo integrante da equipe e nem é exercida individualmente. Pelo contrário, ela é bastante dinâmica e, por isso mesmo, compartilhada a todo instante. Em outras palavras, é exercida por todos os integrantes, passando de um para o outro natural e informalmente. Numa equipe de alto desempenho, o papel de líder varia durante todo tempo, quase que continuamente, de tal modo que praticamente todos os integrantes tenham oportunidade de desempenhá-lo, de acordo com o assunto que esteja sendo discutido e seu grau de conhecimento sobre o mesmo. Assim, a liderança é exercida por todos os elementos da equipe, indistintamente.

Um outro aspecto bastante relevante e que deve ser ressaltado, é o fato de que a palavra liderança não deve ser entendida no sentido de controlar as pessoas mas enfatizando o significado de orientação. Numa equipe, não há lugar para o controle, apenas para a facilitação. Isto significa que o verdadeiro líder de equipe não atua como um elemento que está sempre comandando as ações, controlando as pessoas, dizendo o que é certo ou errado, o que pode e o que não pode ser feito. O verdadeiro líder atua mais como um facilitador, no sentido de auxiliar a equipe a estabelecer sua missão, metas e objetivos, obter os recursos necessários, esclarecer dúvidas, impor limites aceitáveis e fundamentados, agindo sempre de maneira positiva, administrando conflitos, fornecendo informações claras e pertinentes, estimulando os integrantes a exporem suas idéias, experiências e sugestões. Ele não procura impor suas opiniões, nunca assume uma postura de autoridade no assunto, colocando-se num nível superior em relação aos demais integrantes. Sua autoridade quase não se faz perceber. Ele sabe tratar a todos com amabilidade e respeito, é sensível o bastante para perceber as fraquezas e inseguranças dos demais componentes da equipe e possui a habilidade necessária para estimular o pensamento e despertar o interesse de todos.

A liderança implica numa interação constante entre o líder e seus liderados, numa interdependência total. Isto pressupõe manter um fluxo contínuo de informações e de energia entre um e outro, num processo ilimitado de dar e receber.

Por outro lado, exercer a liderança significa também ser o responsável direto pelo relacionamento dentro e fora da equipe. É o líder que deve cuidar para manter um excelente nível de comunicação, internamente à equipe, bem como manter o relacionamento da mesma com outras pessoas da organização, outras equipes, departamentos e representantes da alta administração.

A lateral da Seleção Olímpica de Basquete, Janeth Arcain, quinta melhor cestinha do torneio, Campeã Mundial e Medalha de Prata nas

Olimpíadas de Atlanta, foi muito feliz ao afirmar que "liderança é uma coisa que só acontece quando o grupo acredita em você". Realmente, o líder precisa saber conquistar a credibilidade e a confiança de seus liderados, de forma que estes o aceitem e se deixem conduzir.

Além disso, deve ser esclarecido que o papel de liderança, numa equipe recém formada, constitui-se quase que numa espécie de trabalho de supervisão, ou seja, aquele que exerce a liderança deve ter a habilidade necessária para orientar as atividades do grupo, no sentido de proporcionar as condições adequadas ao seu desenvolvimento em direção a tornar-se uma equipe, cuidando então, do desenvolvimento dos participantes.

Posteriormente, com a evolução e o amadurecimento da equipe, essa função de supervisão dá lugar à de gerenciamento, buscando assim, o compartilhamento dessa atividade, e orientando os integrantes a atuarem com projetos e processos.

3.2 - Propósito

O propósito representa a direção a ser seguida. E definir o propósito, é o mesmo que estabelecer a visão e a missão da equipe. Uma equipe sem propósito nada mais é do que uma equipe sem rumo. Em outras palavras, isto quer dizer que ela dificilmente chegará a algum lugar que não seja o fracasso.

O propósito não é inerente à criação da equipe. Ele não nasce com ela. Normalmente ele surge a partir da constatação de uma necessidade, exigência ou oportunidade, representadas pela existência de um problema, o desenvolvimento de um projeto, um trabalho de pesquisa ou a reclamação de um cliente. Entretanto, uma vez criada a equipe, ela deve ter o seu propósito claramente definido. Deming afirmava que, se não houvesse um propósito, não haveria sistema.

Deve-se ressaltar o fato de que o estabelecimento do propósito da equipe é um fator essencial para o crescimento dos integrantes, uma vez que todos participam de sua definição. Por isso mesmo, ele é compreendido por todos e há concordância quanto ao modo de expressá-lo. Nas reuniões, durante as discussões, esse propósito é constantemente lembrado e analisado, de modo a conhecer todas as suas influências. O comprometimento da equipe com o propósito estabelecido é geral e isto, por si só, se constitui num fator de motivação.

Esta etapa é importante também porque propicia o envolvimento dos participantes, contribuindo para a consolidação da confiança e união em torno das metas e objetivos.

Além disso, deve ficar evidente que o propósito tem que ser o da equipe, coincidente com o da organização e não com aquele definido por qualquer um de seus membros, como por exemplo, o líder. Isto é fundamental pelo fato de que, se o propósito não for definido pela

equipe, então a possibilidade de ele vir a ser cumprido torna-se muito remota uma vez que, dificilmente, os integrantes estarão comprometidos com ele.

A cada dia, pode-se observar o crescimento significativo do número de empresas que têm buscado, a todo custo, manterem sua competitividade, lutando por sua permanência no mercado. Nessa luta, não hesitam em mudar de caminho a todo instante, buscando agarrar-se a todas as alternativas que se apresentam. Em função dessas adversidades, acabam por não conseguir manterem-se acima das turbulências do mercado, esquecendo-se, em consequência, de ajustarem o foco em seu propósito maior que é criar e manter seus clientes e satisfazer suas necessidades e expectativas.

3.3 - Ambiente descontraído

O ambiente ou atmosfera reinante numa equipe é sadio e agradável, onde todos os integrantes se sentem à vontade e com liberdade para se manifestar e exercer sua criatividade, sem qualquer medo ou preocupação. Utilizando uma linguagem específica, emprestada da Análise Transacional, de Eric Berne, poderíamos afirmar que, seguramente, a Criança Livre tem total liberdade de manifestação, convivendo em perfeita harmonia com seu lado Adulto. Isto, por si só, faz com que as equipes se tornem mais descontraídas e divertidas aos olhos de seus integrantes. De fato, numa equipe de alto desempenho, as brincadeiras fluem naturalmente, num ambiente de respeito e amizade. Seus integrantes sentem prazer em participar das reuniões, uma vez que elas representam oportunidades para trocas de idéias e compartilhamento de atividades. Com frequência, organizam festas, comemorações e promoções que proporcionem momentos de lazer e relaxamento aos seus componentes.

Os bons resultados alcançados pela equipe devem ser sempre comemorados, como forma de incentivar os integrantes, contribuindo assim, para o desempenho da mesma. Além disso é, sem dúvida, uma forma bastante convincente de mostrar que a organização apoia o trabalho das equipes, favorecendo a melhoria do ambiente interno.

3.4 - Confiança

A confiança é outro fator importante que deve estar presente numa equipe porque, da mesma forma que contribui efetivamente para o crescimento da mesma, por outro lado se constitui num fator de risco considerável, podendo colocar a perder todo o trabalho de formação da equipe.

O estabelecimento da confiança ocorre gradualmente, sustentado, basicamente, pelo conhecimento e pela comunicação.

Primeiramente, é necessário conhecer a(s) outra(s) pessoa(s), de modo a saber quem ela(s) é(são). Isto implica em conhecer seu modo de pensar e agir, crenças, caráter e personalidade. É uma característica natural do ser humano não confiar em quem quer que seja, sem antes conhecê-lo muito bem.

Imagine se, de repente, aparece na sua frente um indivíduo que você nunca viu e pede seu carro emprestado, prometendo devolvê-lo após algum tempo. Por mais curto que possa ser esse tempo, sua primeira reação é não deixá-lo chegar perto do seu carro e, mais do que isso, procurar fazer com que esse elemento se afaste, uma vez que você não sabe quais as reais intenções do indivíduo.

A etapa seguinte, é a da comunicação. Após duas ou mais pessoas se conhecerem, começa a ocorrer a comunicação entre elas. A princípio, essa comunicação é fria e impessoal. Posteriormente, a medida em que o processo evolui, nasce a amizade e então inicia-se o estabelecimento da confiança. Em função da complexidade e das particularidades inerentes ao processo de comunicação em si, a confiança é facilmente influenciada por inúmeros fatores, fazendo então com que sua evolução seja muito lenta. Com o passar do tempo e sob determinadas condições, ocorre o fortalecimento do relacionamento e o crescimento do nível de confiança. Entretanto, pode haver situações em que apenas o conhecimento, puro e simples, torna-se suficiente para que uma confiança superficial e momentânea venha a existir, independentemente do fato de que o relacionamento pessoal ou a amizade atinjam um grau suficiente e necessário. Basta apenas que aconteça uma identidade ou afinidade entre as partes. É o caso, por exemplo, da confiança entre dois trapezistas ou alpinistas. Dependendo da situação, é suficiente que um conheça algumas habilidades ou capacidade do outro para que a confiança se instale num nível tal que possam desenvolver um trabalho perfeito.

Quando um pessoa pede uma informação a outra, ou então pega uma carona na estrada, em virtude da situação que se apresenta, uma sente-se praticamente obrigada a confiar na outra, mesmo sem conhecê-la ou estar vendo-a pela primeira vez. Poderíamos dizer que trata-se de um estado de confiança situacional. Através de pesquisas, verificou-se que o estabelecimento deste tipo de confiança ocorre, simplesmente, em função de um parceiro conhecer ou ver o outro. Isto ficou demonstrado através de numerosas experiências visando determinar os níveis de cooperação e de competição desenvolvidos entre os participantes. Ficou evidenciado que, quando esses participantes não podem se ver e nem se ouvir, portanto não se comunicam, a competição atinge seu nível máximo e, conseqüentemente, um mínimo de cooperação.

Como pode ser observado, o estabelecimento da confiança é um mecanismo relativamente complexo, que depende de muitas outras condições, situações e variáveis.

No que se refere às equipes, a situação mais comumente observada é que o nível de confiança vá crescendo gradativamente com o passar do tempo e na medida em que o relacionamento entre os integrantes se desenvolva num ambiente de amizade e respeito mútuo.

A princípio, após a formação da equipe, o nível de confiança tende a ser relativamente baixo. A medida em que a equipe vai amadurecendo,

o nível de confiança evolui progressivamente, até atingir seu ponto máximo.

Como a confiança tem uma relação direta e recíproca com a comunicação, quando ela está presente, os participantes conversam e discutem abertamente, sem qualquer receio de serem mal interpretados.

E como falamos em alpinista, há uma história interessante a respeito da confiança, que ajuda a esclarecer o assunto.

É a respeito de dois amigos que, apesar de morarem num mesmo prédio, encontravam-se muito pouco. Um era alpinista, bem sucedido, independente, muito seguro de si, e dizia-se auto-suficiente. Confiava apenas em si mesmo e por isto, quase sempre, fazia suas escaladas solitariamente. O outro exercia um cargo de gerente numa empresa e, apesar de uma vida corrida e atribulada, enfrentava seus problemas diários com alegria e determinação. Por isto mesmo, estava sempre satisfeito e transpirava uma paz interior fora do comum. Nas vezes em que se encontravam, o alpinista falava sempre de suas aventuras e escaladas e a próxima montanha a ser vencida. Entre as dificuldades enfrentadas, a maior delas era representada pela solidão. O gerente escutava, paciente e interessado, e aconselhava ao amigo que nessas ocasiões, ele deveria orar e pedir a ajuda de Deus que as coisas ficariam mais fáceis. Porém, o alpinista respondia sempre que não acreditava nessas coisas, que não confiava em ninguém, a não ser em sua própria capacidade e força de vontade. Numa ocasião, estava o alpinista no alto de uma montanha, em mais uma de suas escaladas, quase já atingindo o topo quando, repentinamente, um prego soltou-se de uma rocha e ele começou a escorregar, sem ter onde segurar ou se firmar. Na queda, antes de precipitar-se no vazio, conseguiu agarrar-se a um pequeno e frágil galho, nascido de uma fenda na encosta. Ficou totalmente pendurado, sem ter onde colocar os pés, na busca de um ponto de apoio. Logo percebeu que também não poderia se mexer muito pois o galho era fraco e suas raízes poderiam se desprender. Pouco a pouco, sua mão começou a doer. Seus dedos já não mais conseguiam segurar o galho e, lentamente, escorregavam. Mil coisas passavam por sua cabeça. Foi então que ele lembrou-se do amigo e de suas conversas. Lembrou-se também do amigo do amigo.

Meio sem jeito, ante a iminência de cair e, conseqüentemente, da morte certa, começou a falar, pedindo ao Deus de seu amigo que, se ele realmente existisse, que o tirasse daquela situação. Estava ele ainda a falar quando uma voz firme e suave soprou-lhe ao ouvido: "Filho, se você realmente confia em mim, abra sua mão".

3.5 - Lealdade

A lealdade na equipe é um valor que assume uma importância vital em função de que influi principalmente na melhoria da qualidade do ambiente, no nível de confiança e na comunicação entre os integrantes, entre outros. A lealdade implica em proceder de acordo com todas as regras e regulamentos definidos, em ser honesto o bastante para honrar e praticar as decisões tomadas pela equipe,

compartilhando a responsabilidade decorrente, em cuidar para que todo e qualquer desentendimento ocorrido seja tratado e resolvido internamente, não emitindo opiniões ou tecendo comentários relativos aos problemas e ou divergências internas à equipe com elementos estranhos à mesma.

Além disso, significa ainda manter sempre uma atitude coerente e responsável em relação aos demais integrantes, usar de sinceridade e franqueza ao emitir opiniões e sugestões, principalmente em relação àquelas que dizem respeito a qualquer elemento da equipe.

3.6 - Dedicação

Os integrantes de uma equipe de alto desempenho experimentam uma sensação de prazer e satisfação sem precedentes, pelo fato de, na equipe, conviverem em harmonia, num clima de confiança e lealdade. Isto faz com que cada um se sinta motivado o bastante para participar ativamente das reuniões, incentivando os demais integrantes, contribuindo sobremaneira para o crescimento da equipe como um todo. Desse modo, o nível de dedicação às diversas atividades é muito mais intenso. E essa dedicação se faz sentir em todos os momentos, durante as reuniões de trabalho ou fora delas, nas festas e outras comemorações. Todos se sentem envolvidos durante a maior parte do tempo, concentrados nas tarefa, objetivos ou nas metas da equipe.

3.7 - Comunicação eficaz

O processo de comunicação se estabelece a partir do momento em que existam as figuras do emissor e do receptor. O emissor é aquele que transmite a mensagem e o receptor é aquele ao qual a mesma é transmitida. Além disso, é necessário que o emissor procure comunicar-se de forma bastante clara, facilitando o entendimento do receptor e que este último, por sua vez, se proponha a ouvir atentamente o que o emissor está querendo transmitir-lhe, indicando, através de sinais verbais e atitudes corporais, que realmente está prestando atenção e entendendo a mensagem.

Numa equipe de alto desempenho o processo de comunicação é eficaz e flui com muita naturalidade pelo fato de que a atmosfera reinante, por si só, já contribui para isso. Todos os seus integrantes sentem prazer em estarem reunidos. Sabem que estão trabalhando com um propósito claro e definido, num ambiente de confiança e respeito.

Em função disso, o medo não existe. Os integrantes conversam abertamente sobre qualquer assunto pois sabem que serão ouvidos atentamente e levados a sério. Todos têm oportunidade de se manifestar, em qualquer ocasião e sentem-se seguros de que tudo que for dito ou conversado nas reuniões ou fora delas, será tratado com seriedade. Os membros tendem a ser sinceros entre si. Sabem perfeitamente que a divergência de opiniões é útil e saudável e que

as adversidades são contratempos que ajudam a vencer os desafios e a superar os obstáculos.

Nas reuniões, os integrantes emitem opiniões e sugestões. Todos falam sobre qualquer assunto, sem receio de serem mal interpretados, contribuindo de maneira eficaz para o crescimento da equipe e de seus membros.

Por outro lado, todos os integrantes devem ter, plenamente desenvolvida, sua capacidade de ouvir atentamente. Conforme salientado, saber ouvir atentamente é uma outra característica importantíssima a ser assimilada por integrantes de equipes, uma vez que é parte integrante do processo de comunicação.

Dizem que, por isso mesmo, há cerca de dois mil anos, Epíteto, afirmou que Deus deu ao homem dois ouvidos, mas apenas uma boca, para que ele ouça duas vezes mais do que fala.

Infelizmente, o ser humano tem uma tendência compulsiva de falar mais do que ouvir. E essa tendência se verifica por vários motivos. Às vezes, por simples vaidade, na ânsia de querer demonstrar conhecimento. Outras vezes, apenas movidos por uma necessidade imperiosa de falar. Devemos lembrar sempre que, quando falamos, geralmente bloqueamos nossa capacidade auditiva. Ao ouvir colocamos numa situação favorável para aprender ou perceber alguma coisa nova, enquanto que, ao falar, limitamos apenas a processar e trabalhar com idéias pré-concebidas.

Saber ouvir atentamente é uma atitude sábia e, no mínimo, uma demonstração de sensatez.

Fica, desse modo, evidenciado que esta não é uma virtude fácil de ser assimilada. Ao contrário, é bastante difícil. Trata-se, na realidade, de uma atitude que requer muita prática e disciplina para ser desenvolvida. Saber ouvir atentamente, demonstra humildade. E essa característica, por si só, já facilita extraordinariamente o processo de comunicação.

Além disso, ao ouvir, deve-se procurar demonstrar interesse, de modo a fazer com que a pessoa que fala perceba que se está entendendo o que ela está tentando dizer. Isto, além de estimular o emissor, aumenta sua energia e motivação. Entretanto, deve-se esforçar para não interrompe-lo, uma vez que esta é uma tendência natural do ser humano, já que o cérebro do ouvinte tem a capacidade de processar cerca de 400 a 500 palavras por minuto, enquanto que nossa velocidade ao falar, limita-se a cerca de 120 palavras por minuto. Numa pausa do falante, é muito importante resistir à tentação de completar a frase por ele. Deve-se aproveitar o silêncio para colocar as idéias em ordem e verificar se a mensagem está sendo realmente compreendida.

3.8 - Definição clara de atribuições

Se perguntarmos a qualquer integrante de uma equipe de alto desempenho se ele sabe quais são suas atribuições na equipe, ele com

certeza responderá clara e assertivamente, pois esta se constitui numa das primeiras tarefas a serem realizadas pela equipe, após a definição do propósito. Cada integrante conhece, não apenas a sua atribuição, mas também aquelas que dizem respeito a cada um dos demais.

O mesmo ocorre com relação às expectativas de uns em relação aos outros. Cada elemento da equipe sabe o que os outros esperam dele, no que se refere ao seu desempenho dentro e fora da equipe, bem como conhece suas principais qualidades e limitações.

O perfeito entendimento do seu papel faz com que o integrante tome iniciativas com relação ao que deve ser feito e, inclusive, predispondo-se a ajudar qualquer outro membro da equipe a superar eventuais dificuldades durante a execução de seu trabalho.

3.9 - Complementaridade de funções

Esta é uma característica fundamental numa equipe de alto desempenho e, no entanto, é impressionantemente elevado o número de equipes formadas com base apenas na competência técnica de seus integrantes. Vimos que, para uma equipe de alto desempenho, apenas competência técnica não é suficiente. É preciso ter, também, conhecimentos em outras atividades, de tal modo que um integrante tenha condições de complementar ou suprir eventuais deficiências dos demais.

Numa equipe de alto desempenho, os integrantes são pessoas oriundas das mais diversas áreas, com formação, maneira de pensar, experiências, personalidade, crenças, cultura e valores bastante diferenciados. E isso se constitui numa vantagem excepcional para o crescimento e desenvolvimento da equipe.

Pessoas mais experientes adquirem conhecimentos variados. E quando algumas dessas pessoas fazem parte de uma equipe, os resultados obtidos são surpreendentes.

O fato é que, num trabalho em equipe, as discussões e debates relativos a um determinado assunto ou problema que esteja sendo tratado, incentivam o processo de comunicação, fazendo com que todos participem ativamente com sugestões e idéias.

Entretanto, ao contrário do que muitas pessoas pensam, ter conhecimentos variados em diversos assuntos não é um pré-requisito para se trabalhar em equipe. A complementaridade é desenvolvida a medida em que a equipe vai amadurecendo. Ela cresce e se instala, paralelamente ao crescimento da equipe. Porém, a maior experiência de um integrante de uma equipe não deve significar ascendência ou, necessariamente, liderança.

3.10 - Criatividade

Se alguém acha que ser criativo é privilégio de indivíduos superdotados, está redondamente enganado. A pessoa humana o é por natureza. Basta apenas que se preocupe em desenvolver esta

habilidade. O fato é que, desde o nascimento, o indivíduo sofre uma série de restrições que afeta negativamente a sua capacidade criadora.

Em função disso, os sistemas administrativos adotados na maior parte das organizações, refletindo essa formação cultural predominante tendem, de um modo geral, a inibir a criatividade das pessoas.

Para florescer a criatividade são necessários, basicamente, 1-um ambiente favorável e estimulante, onde o indivíduo se sinta seguro e confiante, 2-práticas administrativas coerentes e 3-treinamento. Isto talvez explique o fato de que a quantidade de pessoas que, numa empresa, têm permissão ou que se sintam motivadas para criar seja tão reduzida.

Neste aspecto, um sistema de equipes contribui significativamente para proporcionar a motivação necessária e o ambiente propício ao estabelecimento da criatividade, de modo a favorecer o crescimento e o fortalecimento da organização.

Como não poderia deixar de ser, esta é outra característica fundamental presente nas equipes, que assume importância estratégica na organização. Isto torna imprescindível que todos os integrantes procurem cultivá-la e aplicá-la continuamente, em todas as suas atividades.

Como é o que fazer então para desenvolvê-la e praticá-la?

Oliveira, P.(1991) oferece algumas sugestões muito simples e interessantes de como ser criativo. Segundo ele, é necessário "ter BIP", isto é:

B = boa vontade e disposição, estar em paz consigo mesmo, acreditar que para tudo na vida há uma solução, ter autoconfiança, uma grande dose de fé e trabalhar no sentido de fazer as coisas acontecerem. Sentir-se apoiado pelos colegas, de modo a estar psicologicamente seguro de que não perderá a confiança dos mesmos nem o prestígio adquirido.

I = irreverência, no sentido de ser questionador e não aceitar as coisas como elas são, estar continuamente pensando numa nova maneira de realizar uma tarefa, manter a mente sempre aberta a outras alternativas, de modo a aproveitar todo tipo de contribuição, ser proativo e seguir a própria intuição. É algo muito semelhante a agir como uma criança, com liberdade, sem qualquer tipo de preconceito, movido apenas por uma curiosidade enorme de observar e vivenciar tudo, num desejo incontido de conhecer e experimentar. Para isso é necessário então, dar asas à imaginação, deixar a mente vagar num mundo novo, onde "*tudo é permitido, exceto se proibido*" (Oliveira, P., 1991, p. 102).

P = sentir-se um pouco pressionado, compelido, como que meio acuado ou necessitado, de forma e intensidade controladas, de tal modo que isso não venha a comprometer os demais fatores envolvidos no processo. Sabemos por experiência própria, que na maior parte das vezes, as maiores e mais difíceis realizações ocorreram em momentos ou períodos em que as pessoas se sentiam pressionadas a realizar o trabalho e isto se tornava quase uma questão de honra ou de

sobrevivência. Como exemplo pode-se citar o desenvolvimento tecnológico experimentado em períodos de guerra.

Dentre os requisitos importantes, que ajudam a desenvolver a criatividade, podem ser ressaltadas a capacidade de ouvir atentamente e o senso de observação, de responsabilidade, o oportunismo, a iniciativa e a ausência de bloqueios.

Deve-se procurar pensar nas coisas já realizadas e nas que ainda se deseja realizar, dando asas à imaginação e deixando a mente vagar, livre, leve e solta, proporcionando um pouco mais de liberdade a Criança Livre que existe em cada um de nós, de modo a buscar soluções e alternativas próprias, considerando principalmente, as hipóteses pouco prováveis e idéias inovadoras.

Deve-se também, procurar colocar as coisas em ordem, organizando-as, separando as boas das ruins, as úteis das inúteis, escrever, anotar, experimentar, realizar, agir, atualizar, modificar, refazer, solicitar ajuda, melhorar, questionar e tentar descobrir o porque das coisas.

3.11 - Cumprimento de metas

É difícil imaginar uma equipe sem metas definidas. Seria algo como estar num carro sem a direção ou querer ir a algum lugar caminhando sobre uma esteira rolante. E, tão importante quanto definir, é cumprir as metas. Para que as metas possam ser cumpridas, é necessário que sejam entendidas e, para isso, devem ser estabelecidas com clareza. Todos os integrantes da equipe devem estar de acordo para que se comprometam com elas e, portanto, com o seu cumprimento.

Neste aspecto, o planejamento das atividades a serem desenvolvidas assume uma importância fundamental. Ao se reunir para definir suas metas e objetivos a equipe deve elaborar um planejamento detalhado, contendo todas as fases do trabalho a ser realizado. Se possível devem ser utilizados gráficos e cronogramas, de modo a permitir o acompanhamento constante do progresso alcançado, sendo um meio muito eficiente para saber se o caminho ou direção seguido está correto. Aliás, a atividade de planejar é uma outra diferença existente entre uma equipe e um grupo.

O cumprimento de metas se constitui também num importante fator de motivação para a equipe. Através dele é que ela irá se orientar, para saber se o caminho seguido é aquele que foi previamente estabelecido, se há ou não necessidade de correções no rumo e, se houver, com que profundidade elas deverão ocorrer.

3.12 - Compartilhamento

Esta é uma característica que, assim como a confiança, tende a crescer com a equipe, acompanhando e evoluindo no mesmo ritmo. No

início das atividades, o grau de compartilhamento é pequeno, em função de que os integrantes não estão ainda preparados para trabalhar em conjunto com outras pessoas. O fato é que alguns integrantes, para não dizer a maioria, nem mesmo sabem o que quer dizer a palavra compartilhar.

Compartilhar pode ser definido como participar ou tomar parte em alguma coisa. Numa organização, internamente à equipe, os integrantes compartilham preocupações, recursos, alegrias, atividades, responsabilidades e decisões, assumindo uma importância maior, uma vez que interfere diretamente no nível de comunicação da equipe e na negociação visando a obtenção do consenso.

Isto significa que o compartilhamento deve ser uma atividade praticada por todos os integrantes. É a partir dessa interação, contínua e interdependente, que se obterá o ambiente propício e a comunicação necessária para o perfeito entendimento entre os membros da equipe.

A pessoa humana é, em sua natureza mais profunda, um ser social e, portanto, relacional. Não é um ser fechado em si mesmo. Vive em comunidade e tem uma grande necessidade de sentir-se parte do meio com o qual se relaciona. Paradoxalmente, é extremamente individualista, em decorrência de ser este um valor bastante forte da nossa cultura, uma vez que desde pequenos somos incentivados a desenvolver este comportamento, a sermos competitivos e combativos todo o tempo, se quisermos "ser alguém na vida". De acordo com essa cultura, temos que procurar ser o melhor em tudo, seja na escola, no trabalho ou no esporte uma vez que não fomos ensinados a compartilhar valores, idéias e, principalmente, sentimentos de solidariedade, amor, e carinho.

Se pretendemos ser um bom integrante de equipe torna-se necessário, portanto, que aprendamos a fazê-lo. E isto não é uma coisa simples de ser conseguida. Implica primeiramente, numa demonstração clara de amadurecimento e numa boa dose de humildade, confiança e respeito para com os demais integrantes da equipe, constituindo-se num lento e progressivo processo que envolve conscientização e mudança de comportamento.

Compartilhar, antes de tudo, é um ato de amor, solidariedade, dignidade e respeito.

3.13 - Comprometimento

O comprometimento dos integrantes com a equipe é um fator determinante do sucesso da mesma. Quando ele existe, cada integrante procura canalizar sua energia visando atingir as metas e objetivos definidos pela equipe. Por outro lado, se o nível de comprometimento é baixo ou inexistente, então não se pode dizer que temos uma equipe, mas apenas um grupo. Isto ocorre em função de que, em primeiro lugar, a equipe não tem um propósito ou, se tiver, este não foi definido por ela, e sim imposto por alguém que não pertence à mesma. Este fato normalmente se verifica em organizações que, por um motivo ou por outro têm interesse em demonstrar uma falsa impressão

de praticar uma administração participativa, de acordo com os pressupostos da qualidade.

Deste modo, se não existe um propósito, também não há como definir os objetivos a serem alcançados e as metas de desempenho. A equipe fica sem um rumo e sem direção e se perde.

Em segundo lugar, se não há comprometimento, a comunicação fica prejudicada. Os integrantes não se preocupam com o que a equipe faz ou deixa de fazer. Cada um se ocupa somente com aquilo que lhe interessa ou que possa trazer-lhe algum benefício pessoal. E, a propósito do interesse, é conveniente deixar claro a significativa diferença existente entre este e o comprometimento. Quando demonstramos interesse por alguma coisa, normalmente só fazemos algo em direção à sua concretização no momento em que ela nos é conveniente. Já com relação ao comprometimento, não nos contentamos com desculpas, apenas com os resultados.

A ausência do comprometimento, por sua vez, faz com que a confiança entre os integrantes deixe de existir, dando lugar ao medo. Todos se tornam retraídos, apáticos e reservados. Com isso, deixam de apresentar sugestões, o diálogo não é franco e a sinceridade desaparece, bem como a criatividade e a sinergia.

E assim, sucessivamente, todos os elementos descritos anteriormente, em função de sua interdependência, deixam de existir, impedindo o crescimento e desenvolvimento da equipe.

3.14 Espírito de equipe

Através do rádio, televisão e jornais, nas empresas, escolas, nas atividades esportivas, em reuniões ou conversas informais costuma-se observar, até com certa frequência, referências a espírito de equipe quando, por qualquer motivo, as coisas não parecem andar como deveriam ou como se esperava. Mas o que vem a ser, realmente, o espírito de equipe?

Primeiramente, vamos ver em que ele se baseia ou como ele aparece.

Um dos elementos básicos necessários, segundo Mucchielli(1980, pp. 43-44), é a existência da coesão entre os integrantes, uma vez que esta contribui diretamente para o desenvolvimento da confiança. Há que se considerar também, a atração proporcionada pelas atividades desenvolvidas pela equipe e também a atração dos membros, uns pelos outros.

Uma vez que o espírito de equipe se baseia na existência de uma força que contribui para manter a coesão entre os membros, pode-se dizer que há o desenvolvimento de uma conscientização característica de solidariedade e sentimentos de utilidade e importância para a equipe, fazendo com que cada membro concorde em sacrificar seus interesses pessoais em prol do sucesso da mesma, através da adoção de atitudes de ajuda mútua e de dedicação a ela.

Cada membro da equipe torna-se então um centro multiplicador de valores, tais como confiança, ética e respeito mútuo.

De uma forma mais simplificada, poder-se-ia dizer que espírito de equipe é, na realidade, representado pela vontade, predisposição ou desejo de trabalhar em equipe. Essa vontade, por sua vez, faz surgir uma forte motivação para se atingir os objetivos acordados. Fica evidenciado, também, um sentimento de pertencimento à equipe que energiza os integrantes, levando-os a atingirem um elevado grau de realização, fazendo com que cada um dê o melhor de si.

Em decorrência, cada integrante torna-se cada vez mais motivado em função dos resultados positivos que a equipe vai obtendo. Cada boa idéia gerada ou cada tarefa realizada com sucesso contribui para revigorar o ânimo e a motivação, fazendo crescer também a união e a força de coesão na equipe. O ambiente também é afetado positivamente, resultando em um agradável sentimento de satisfação, contribuindo para uma maior descontração dos integrantes.

Na pesquisa realizada na REVAP, com o objetivo de conhecer a cultura existente relacionada ao trabalho das equipes e comentada mais detalhadamente no Capítulo 12.3, perguntava-se o que era espírito de equipe. As respostas foram as mais variadas e, dentre outras coisas pode-se ressaltar a energia e o empenho na busca de objetivos comuns, com respeito e harmonia, responsabilidade compartilhada, satisfação, cooperação, interesse coletivo superando o individualismo e cumplicidade.

A natureza é pródiga em exemplos que ilustram, com muita clareza, o que é espírito de equipe.

Foi observado que os gansos selvagens, quando estão voando, utilizam uma configuração em forma de V. Eles assim o fazem porque isso permite que atinjam uma velocidade 70% maior do que se estivessem voando sozinhos, o que representa um aumento proporcional na distância percorrida.

Alem disso, ao baterem suas asas, o ganso que voa à frente melhora a condição de sustentação para a ave que está atrás, exigindo, em consequência, um esforço menor desta. Isso possibilita que eles, de certa forma, consigam descansar durante o percurso, explicando o fato de procurarem, continuamente, partilhar a liderança, de forma que quando o ganso que estiver no ápice do V se cansa, ele passa para trás na formação e outro se adianta, assumindo a liderança em seu lugar.

Demonstram um espírito de equipe invejável quando qualquer um deles, por doença ou fraqueza sai da formação, outros dois se juntam a ele, no intuito de ajuda-lo e protege-lo.

Sendo parte integrante de uma verdadeira equipe, os que se encontram atrás na formação grasnam freqüentemente, como forma de incentivar e apoiar àqueles que se situam na linha de frente, energizando-os e ajudando-os a se manterem no comando, em função das pressões e do desgaste sofrido, provocados pelo cansaço da viagem.

Esse exemplo ilustra muito bem o valor do trabalho em equipe, notadamente no que diz respeito a alcançar objetivos, compartilhamento/revezamento de papéis, principalmente nas tarefas mais difíceis e complexas e a importância das manifestações de apoio e reconhecimento.

3.15 Definição de equipe

No Capítulo 1 foram discutidas as diferenças existentes entre equipe e grupo, de modo a esclarecer e caracterizar o significado e conteúdo que se pretende atribuir a cada um.

Pode-se então, a esta altura, considerar que já se reuniram os elementos suficientes e dispõe-se dos conceitos necessários que possibilitam estabelecer uma definição de equipe.

3.15.1 Algumas definições utilizadas

É interessante verificar que, consultando a literatura especializada, pode-se encontrar quase tantas definições de equipe quantos são aqueles que se dedicaram a escrever sobre o assunto. No entanto, uma linha de pensamento comum, adotada pela maioria desses autores, é a de que uma definição mais adequada seria aquela que fizesse referência, de alguma forma, a algumas características fundamentais tais como a cooperação, o comprometimento, a coesão, a disposição para a ação, o relacionamento interpessoal, o estabelecimento de valores apropriados e a definição de metas.

Entretanto, antes de aprofundar no desenvolvimento desse Capítulo, seria interessante ver algumas definições utilizadas, de modo a não apenas possibilitar um embasamento mais consistente como também para que se possa observar alguns de seus pontos e características mais comuns.

Segundo Mucchielli (1980, pp. 14-15), em 1909 o sociólogo americano C. H. Cooley apresentou em seu livro *Social Organization*, uma primeira definição daquilo que poderia, mais tarde, vir a se constituir numa base para uma definição de equipe, ao referir-se aos Grupos Primários, "caracterizados pela associação e colaboração íntima das pessoas".

Em sua definição de equipe, Katzembach & Smith (1994, p. 42) citam aspectos relativos ao número de integrantes, propósito, metas e responsabilidade.

Mucchielli (1980, p. 143) adota uma outra definição para equipe. Para ele, uma equipe consiste, entre outras coisas, num "grupo cooperativo, motivado e solidário, caracterizado pelo espírito de equipe".

Parker (1995, p. 35), em sua definição enfatiza o aspecto da interdependência direcionada para o atingimento de uma meta.

3.15.2 Definindo uma Equipe

Como pode ser observado, quase todas as definições fazem referência a características comuns, tais como colaboração, relações interpessoais, motivação, propósito, metas, coesão, unidade, comprometimento, envolvimento e espírito de equipe. Além disso, ao fazer uma comparação entre as definições acima, observa-se que, basicamente, todas contêm o mesmo significado.

Torna-se, portanto, desnecessário abordar mais profundamente o assunto, na tentativa obter uma outra definição. Dificilmente se chegaria a uma conclusão diferente. Apenas com a intenção de lograr algum enriquecimento, eu arriscaria incluir na definição de Katzenbach & Smith (1994, p. 42), a proposição de Parker (1995, p. 35 referente à interdependência, bem como algumas modificações e rearranjo das palavras adotadas, visando possibilitar um melhor entendimento. Assim, uma boa e completa definição para equipe seria:

Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares e alto grau de interdependência, comprometidas com propósito, metas de desempenho e abordagens comuns, pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis.

4. FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

O estudo da formação dos grupos e a Dinâmica de Grupos nos permitem concluir que, assim como as organizações e as pessoas, a equipe também passa por diversas fases de desenvolvimento, desde sua formação até atingir a idade adulta.

De acordo com Parker (1994), B. W. Tuckman em "Developmental Sequence in Small Groups " (Psychological Bulletin, 1965, 63(6), 384-389) identificou que os grupos têm quatro estágios de desenvolvimento, conforme indicado na Tabela 4.1.

FASE	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
FORMAÇÃO	Caracterizada pela busca de padrões de comportamento e de relacionamento dos integrantes entre si. É o início da fase de aprendizado que possibilitará a evolução da atuação individual para as atividades de equipe.
CONFLITO OU TURBULÊNCIA	Nesta fase, predomina uma certa confusão entre os integrantes, em função da insegurança provocada pela falta de definição de papéis, que torna as relações mais tensas, gerando os conflitos.
DEFINIÇÃO DE NORMAS	Nesta etapa, os integrantes já aprenderam a administrar os conflitos, tornando-se mais confiantes e receptivos, convivendo num clima de harmonia e entendimento. Os princípios básicos de relacionamento são definidos, contribuindo para o surgimento de um ambiente alegre e descontraído.
REALIZAÇÃO OU ATUAÇÃO	Nesta etapa, a equipe já alcançou a maturidade, reunindo as condições necessárias para desenvolver todo seu potencial. O relacionamento entre os integrantes é sadio e produtivo, a comunicação flui naturalmente e o nível de confiança é alto.

Tabela 4.1 - Fases de desenvolvimento das equipes

4.1 Formação

A fase de *Formação* é aquela em que o grupo, imediatamente após formado, está começando suas atividades e os indivíduos partem em busca dos elementos necessários que lhes permitam determinar os padrões de comportamento que devem ser adotados e praticados. É a fase do descobrimento, em que os integrantes procuram colher todo tipo de informações tornando possível identificar seus futuros parceiros, com os quais passarão a conviver mais intimamente, de modo a conhecer seus hábitos, gostos, idade, crenças, modo de agir e outras características de sua personalidade. O grupo não tem consciência do que é necessário para torná-lo uma equipe, não havendo ainda qualquer indicio de comprometimento e a confiança entre os elementos se situa num nível extremamente baixo.

É nesta fase que ocorre uma dependência mais intensa em relação ao líder. Em função disso, seu trabalho torna-se fundamental, uma vez que dele depende todo o processo de tomada de decisões e a manutenção do controle, pelo fato de que os integrantes ainda não estão aptos a assumir ou compartilhar as responsabilidades da equipe.

Torna-se importante então que o líder atue como um facilitador, treinando e apoiando os integrantes, identificando suas deficiências, dando-lhes feedback e orientando suas atitudes e atividades. Por isso mesmo exerce um maior controle sobre eles e seu trabalho, fazendo com que a delegação seja praticamente inexistente. Nesta etapa, é essencial para o grupo, começar suas atividades realizando pequenas tarefas, de modo a possibilitar um maior contato entre os integrantes, contribuir para aumentar o nível de confiança entre eles, compartilhar responsabilidades e oferecer condições para o aprendizado das atividades de equipe. Nesta fase deve-se procurar desenvolver as técnicas de solução de problemas, identificação de clientes e de suas necessidades, estabelecer o propósito da equipe e desenvolver condições para que esta acompanhe seu desempenho. Esse procedimento mais autocrático do líder é que proporcionará condições adequadas, possibilitando a evolução para a fase seguinte.

4.2 Conflito ou Turbulência

Esta segunda fase, identificada como Conflito ou Turbulência, é caracterizada pela desordem geral devido às hesitações e inseguranças que tomam conta dos integrantes. As relações nesta fase são mais tensas e os conflitos entre os membros entre si e entre estes e o líder ocorrem com uma frequência maior. Isto se deve ao fato de que todos estão aprendendo como atuar em equipe. Enquanto os integrantes se preocupam mais em delimitar e ocupar seus espaços e impor suas idéias, tornando-se refratários a qualquer tipo de colaboração, o líder procura aumentar o nível de delegação de responsabilidades e tarefas que, muitas vezes alguns integrantes consideram demasiadas, dando lugar então a ocorrência de discussões mais acaloradas.

Entretanto, é nesta fase que tem início a derrubada das barreiras às atividades de equipe e começa a haver o desenvolvimento afetivo entre os integrantes.

Neste estágio, os integrantes devem procurar identificar claramente os objetivos e propósito da equipe, definir os métodos de acompanhamento de seu desempenho, procedimentos e sistemas de trabalho.

4.3 Definição de Normas

No terceiro estágio, ocorrem as Definições das Normas e regras em função da necessidade de administrar os conflitos relatados na fase anterior e de se procurar alcançar uma forma de estrutura para a equipe. O fato de os integrantes começarem a perceber seu poder e procurarem exercer um controle maior da situação, levam-nos a assumir um nível de responsabilidades além de sua capacidade fazendo com que o líder perca, por alguns períodos, o controle da situação. Por outro lado, com a definição das normas de conduta da equipe, relativas ao tratamento de conflitos, condução das atividades e tomada de decisões, os integrantes procuram estabelecer alianças, acordos verbais e até subgrupos, propiciando uma certa acomodação. A equipe começa assim, a viver um clima de informalidade, harmonia e entendimento. As reuniões tornam-se mais divertidas, contribuindo para aumentar também o nível de confiança e coesão e os limites de delegação ficam mais claramente definidos.

4.4 Realização ou Atuação

Com o amadurecimento da equipe como um todo, esta entra no estágio final, o das Realizações propriamente ditas. Nesta altura, a equipe já reúne as condições apropriadas para desenvolver todo seu potencial em direção ao alto desempenho. A comunicação flui naturalmente, a confiança entre os integrantes é total e não há mais traumas nas relações com a liderança, que não mais é exercida de uma maneira fixa, mas fluindo dinâmica e constantemente entre todos os membros, de acordo com o assunto tratado, a experiência e o conhecimento de cada um.

A equipe, num processo de evolução e melhoria contínua em direção ao alto desempenho, consegue definir suas estratégias e planos de ação, a curto e longo prazos, e acompanhar e atuar nos processos com os quais se envolve. O clima é totalmente descontraído, fazendo com que, freqüentemente, a equipe festeje as metas alcançadas e, as ameaças externas, quando pressentidas, sejam prontamente rechaçadas. Entretanto, a despeito da maturidade da equipe, há o perigo da ocorrência de alguma competição ou conflito com outras equipes, devido à tendência de formação de "panelinhas" (Mucchielli, 1980, p.47).

5. TIPOS DE EQUIPES

As atividades grupais vêm se difundindo rapidamente, sendo utilizadas nos mais diversos segmentos, nas mais variadas modalidades e áreas de atuação. Por isso mesmo recebem, também, inúmeras denominações tais como comitê, comissão, partido, conselho, elenco, trupe, companhia ou seleção. (Parker, 1994, p.15).

Quanto à estrutura, de um modo geral, as equipes podem ser classificadas de diversas maneiras, não havendo nenhum critério ou regra formalmente definidos. A forma mais adequada ou recomendada varia de acordo com a maneira como a organização está estruturada, a cultura predominante, a necessidade ou a finalidade da equipe.

No que diz respeito à duração, podem ser permanentes ou temporárias. As equipes permanentes normalmente são aquelas que fazem parte da estrutura formal da empresa e as temporárias são aquelas formadas com um objetivo definido, tal como a execução de uma tarefa, a resolução de um problema ou o desenvolvimento de um projeto.

Outros fatores podem ser também considerados, tais como a maneira como as equipes estão organizadas e o modo como são agrupadas, a especialização de seus integrantes, os limites de atuação ou área de influência, seu objetivo, finalidade ou atividade fim.

Assim, é comum, em grandes empresas, a utilização de diferentes tipos de equipes, tais como as que atuam apenas numa área restrita e bem definida da organização, como por exemplo um departamento, uma divisão, um setor ou até mesmo um pequeno grupo, responsável por uma atividade específica.

A Equipe do Semec, a ser abordada no Capítulo 9, é um exemplo característico. Seus integrantes eram todos pertencentes ao Setor de Mecânica e estava trabalhando ativamente objetivando a implantação da Qualidade Total neste setor, quando foi dissolvida.

Há também as equipes que atuam segundo um objetivo definido, como por exemplo o ataque a um problema ou uma situação característica, o desenvolvimento de um projeto completo ou até mesmo a execução de uma tarefa mais simples, o acompanhamento de um cliente ou a identificação de um novo fornecedor.

No que se refere à forma de atuação, normalmente esta fica a critério dos integrantes, conforme a cultura da empresa ou o trabalho a ser desenvolvido. Tanto pode ser utilizado um modelo de trabalho estruturado ou um outro totalmente desestruturado, como também um arranjo misto.

Um aspecto que deve ficar bastante claro é que não há uma regra definida para se agrupar as equipes. Organizações diferentes podem utilizar-se de diversos outros métodos, de acordo com o segmento em que atuam, o grau de cultura e de aceitação dos empregados relativamente ao trabalho em equipe e a flexibilidade da organização para adaptar-se às novas exigências.

Apenas lembrando o que foi salientado na Introdução e, apesar da abrangência do tema e de sua gama de aplicações quase que ilimitada, procura-se restringir a abordagem do estudo das equipes ao ambiente organizacional.

A Tabela 5.1 resume os principais tipos de equipes considerados, bem como descreve, de maneira sucinta, suas principais características.

TIPOS DE EQUIPES	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
FUNCIONAIS	Todos os integrantes pertencem a uma mesma área ou departamento (engenharia, marketing, manutenção, vendas), subordinados a um mesmo gerente.
MULTIFUNCIONAIS	Integrantes de diferentes especialidades, níveis e departamentos, reunidos sob a supervisão de um único gerente. Podem envolver ainda representantes dos fornecedores e clientes.
AUTOGERENCIADA	É aquela em que os integrantes são responsáveis por um processo inteiro, seja ele referente a apenas uma etapa (p. ex. produção) ou a todas as etapas do sistema, desde o projeto até a assessoria ao cliente.
AÇÃO	Caracterizada por um grupo tipo força-tarefa, com um objetivo bem definido tendo, em consequência, duração ou tempo de vida limitado.
REFLEXÃO	Trata-se de equipes de estudo, encarregadas da análise de um problema, projeto ou situação.

Tabela 5.1 - Principais tipos de equipes

5.1 Equipes Funcionais

São aquelas em que os membros pertencem a uma mesma área, departamento ou setor, trabalhando todos numa mesma função e subordinados a um mesmo gerente. Normalmente, pelo fato de atuar em áreas afins, possuem a mesma especialização. Como exemplo podemos citar as equipes de engenharia, de produção, de manutenção, de marketing e financeira.

Apresenta como vantagens, entre outras, a facilidade de comunicação, em função da maior proximidade entre os integrantes e o contato constante e diário.

Além disso, o fato de pertencerem a uma mesma área favorece a condição de dedicação exclusiva às atividades da equipe, possibilitando uma oportunidade sem precedentes para a manutenção do desenvolvimento e crescimento da competência das pessoas, tornando-as mais especializadas e dedicadas ao assunto.

Isso contribui, de forma significativa, para aumentar a capacidade da organização para manter um estreito relacionamento com seus clientes.

Como desvantagem, apresenta a possibilidade de os membros da equipe virem a manter um direcionamento exclusivo para apenas uma área específica de atuação, perdendo a visão do sistema como um todo.

As equipes funcionais têm um melhor desempenho quando atuando em empresas com uma estrutura organizacional mais tradicional e centralizada.

São aquelas em que a burocracia é mais pesada e a hierarquia formal é um valor importante na cultura da empresa e, portanto, bastante representativa. Normalmente, são aplicadas em empresas que estão há longo tempo no mercado, cujos produtos têm boa aceitação, sofrendo apenas pequenas modificações ao longo de sua existência.

5.2 Equipes Multifuncionais

São aquelas formadas por integrantes de varias áreas. Reúnem pessoas de diferentes especialidades, níveis e departamentos, sob a supervisão de um único gerente, com objetivos, compromissos e propósitos perfeitamente definidos e claros. São comuns os casos de equipes multifuncionais que extrapolam as fronteiras da organização, incorporando também pessoas de outras empresas, representando seus clientes e fornecedores.

Este tipo de equipe tem sido um dos mais utilizados nas empresas, em função das varias vantagens que apresenta. Observa-se que seu emprego nas grandes organizações tem aumentado significativamente devido às inúmeras possibilidades de agrupamento e flexibilidade oferecidas. Assim, no desenvolvimento de um novo produto, essa modalidade de equipe permite reunir representantes das áreas de projeto, engenharia, fabricação, manutenção, marketing, vendas e não raro, envolve ainda a participação de fornecedores e clientes.

É preciso salientar que embora algumas pessoas questionem o fato de se misturarem habilidades numa mesma equipe, verifica-se ao longo do tempo, que este tipo de equipe tem-se mostrado ser uma das formas mais viáveis e utilizadas, pelo fato de possibilitar o compartilhamento dessas habilidades e competências de seus integrantes, além de ser a que oferece melhor oportunidade e facilidade para o estabelecimento de uma das principais características de uma equipe de alto desempenho que é a

complementaridade de conhecimentos. Com isso, essa modalidade de equipe, da mesma forma que as Autogerenciadas, pela semelhança que apresentam entre si, mostra-se melhor preparada para resolver problemas do que as equipes Funcionais, principalmente em se tratando de problemas complexos.

Neste tipo de equipe, os integrantes são pessoas experientes, com capacidade, conhecimento e experiência suficiente para trabalharem em outras atividades, como por exemplo um processo mais complexo ou um cliente.

Em função da capacidade e conhecimento apresentados por seus integrantes, este tipo de equipe oferece a vantagem de proporcionar uma visão mais abrangente do sistema, possibilitando um melhor aproveitamento das habilidades individuais, normalmente revertidas em benefícios ao cliente.

Por outro lado, todas essas características, além de contribuírem diretamente para a melhoria da qualidade do produto, possibilitam melhor fluência da comunicação e facilitam a quebra das barreiras departamentais, favorecendo o surgimento de um ambiente mais propício ao estabelecimento da cultura de equipe.

Seria oportuno que neste momento se fizesse um esclarecimento sobre o que é um problema simples e um problema complexo. Um problema é considerado simples quando apenas um indivíduo tem a competência suficiente e reúne as informações necessárias para solucioná-lo, não sendo necessário convocar outros especialistas com o mesmo conhecimento pois, neste caso, uma quantidade maior de pessoas não alteraria a qualidade da decisão.

Problemas complexos são aqueles que não podem ser resolvidos por uma única pessoa, em função de esta não possuir as habilidades nem dispor de todas as informações necessárias. Essa deficiência ocorre em decorrência da limitação apresentada pelo ser humano que não consegue reter uma grande quantidade de informações nem adquirir um conhecimento especializado em segmentos diversificados.

Um exemplo típico das funções desempenhadas por uma equipe Multifuncional, são as atividades desenvolvidas durante uma Parada para a realização da manutenção dos equipamentos da Refinaria, descritas no Capítulo 9.

Para efeito de um melhor entendimento sobre multifuncionalidade e os benefícios advindos de sua implantação, é interessante abrir um parênteses para relatar uma experiência desenvolvida na Refinaria Henrique Lage - REVAP -, em São José dos Campos.

Em 1993, foi desenvolvido, na REVAP, um trabalho visando implantar a polivalência no Setor de Mecânica (Semec), da Divisão de Manutenção. Embora não tenha uma relação direta com o desenvolvimento de equipes polivalentes, esse trabalho mostrou, basicamente, as inúmeras vantagens decorrentes do emprego da polivalência ou multiespecialização, constituindo-se num primeiro passo para a mudança da cultura vigente, de caráter predominantemente individualista.

Até então, o Setor de Mecânica, responsável pelas atividades de manutenção mecânica, caldeiraria e complementar, após uma reestruturação ocorrida em 1991, ressentia-se do fato de que essa junção das três atividades ainda não ocorria na prática, em função das diferentes características, peculiares a cada uma delas. E essas diferenças se faziam notar, principalmente, nas interfaces existentes entre os três segmentos, na baixa produtividade e de uma forma mais significativa, resultando na deterioração do ambiente de trabalho resultante.

Devido a uma série de fatores favoráveis, entre eles o interesse demonstrado pelos funcionários em participar do processo, decidiu-se então a implantação da polivalência.

Após um período de treinamento de aproximadamente seis meses, o Setor de Mecânica capacitou alguns de seus empregados para atuarem em outras atividades, além de sua especialidade de origem. Desse modo, um mecânico foi treinado para realizar algumas atividades desenvolvidas por seus colegas das áreas de caldeiraria e complementar. O mesmo ocorreu com relação aos especialistas dessas duas áreas, relativamente à de mecânica.

Ao final do processo, foi possível avaliar os vários benefícios alcançados, notadamente no que se refere a um aumento sensível na produtividade do Setor, obtida em função da eliminação das interferências existentes entre as três atividades citadas, a quebra das barreiras de comunicação entre os vários setores da Divisão de Manutenção e dos funcionários entre si. Isto implicou numa melhoria sem precedentes no ambiente de trabalho, uma vez que cada especialista de uma determinada área passou a compreender, mais facilmente, as dificuldades características enfrentadas pelo colega de outra área, nas atividades do dia-a-dia, proporcionando além disso e principalmente, a quebra do paradigma referente à fragmentação dos trabalhos de manutenção.

A criatividade é outro fator fundamental, que faz com que as equipes multifuncionais e polivalentes sejam as mais difundidas e com maior aceitação por parte das organizações. O fato de seus integrantes terem maior experiência e maior gama de conhecimentos em outras atividades, a diversidade de culturas, valores, estilos e personalidade favorece o envolvimento dos mesmos nas discussões dos assuntos tratados e em consequência, os resultados alcançados são melhores do que aqueles obtidos por uma pessoa atuando individualmente ou por processos de gerenciamento tradicionais.

Uma pesquisa divulgada no *Journal of Marketing*, edição de janeiro de 1995, num artigo intitulado *Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness* (HBR, Vol. 73, nº6, 1995) revelou que o desenvolvimento de projetos envolvendo conceitos inovadores, que requeiram uma maior coordenação, envolvimento e participação apresenta melhores resultados quando realizado por equipes Multifuncionais do que aqueles envolvendo conceitos mais comuns. Essa pesquisa, realizada por Eric M. Olson, Professor Assistente da cadeira de Marketing da Universidade do Colorado e Orville C. Walker Jr. e Robert W. Ruekert, respectivamente Professor e Professor Associado da cadeira

de Marketing da Universidade de Minnesota, concluiu também, por outro lado, que as atividades envolvendo apenas modificações de produtos já existentes têm melhor desempenho quando realizadas em estruturas mais centralizadas e burocratizadas. Segundo os pesquisadores explicaram, quando uma empresa e seu cliente não estão familiarizados com o conceito envolvido, as atividades inerentes ao desenvolvimento de um determinado produto e sua colocação no mercado tornam-se mais difíceis.

5.3 - Equipes Autogerenciadas

Antes de passar à discussão deste tipo de equipe, seria interessante abordar um aspecto muito importante, relativo à existência de uma certa confusão quanto à denominação desse tipo de equipe, especificamente com relação às palavras "autogerenciada" e "autogerenciável".

É muito comum ouvir-se as duas denominações para este tipo de equipe. Quando se diz que uma equipe é autogerenciável vem, em primeiro lugar, uma idéia de submissão, de maleabilidade ou de manipulação, uma vez que ela é comandada por alguém. Sabe-se que, numa organização, qualquer equipe poderá estar subordinada a uma outra equipe, a um departamento, gerência ou mesmo a uma pessoa, sem que isto signifique dependência. Apesar de, por força da estrutura adotada, dever obediência a alguém, não significa que não possua uma certa independência quanto à tomada de decisões, ações e até mesmo definição de rumos e objetivos.

A denominação "autogerenciável", não confere um sentido claro e também não enfatiza que a equipe seja, efetivamente, administrada por seus membros. Ao contrário, dá a entender que ela, não necessariamente se autogerencia, podendo essa atividade ser feita por outra equipe ou por alguém que não pertença à mesma.

Baseado neste esclarecimento, considero que a denominação mais adequada deva ser **Equipe Autogerenciada**, uma vez que o ato de gerenciar propriamente dito, é desempenhado pelos próprios integrantes, ficando claro que a tarefa de gerenciamento foi delegada à equipe.

Isto posto, pode-se definir as equipes Autogerenciadas como sendo aquelas em que os integrantes responsabilizam-se diretamente por um processo completo - ou apenas uma determinada parte, claramente definida do mesmo - sendo irrelevante o fato desse processo estar voltado à obtenção de um produto ou prestação de um serviço.

Isto quer dizer que, numa equipe Autogerenciada, seus membros poderão ocupar-se de todas as atividades envolvidas no sistema produtivo, responsabilizando-se por cada uma de suas etapas.

É interessante ressaltar que uma característica marcante das equipes Autogerenciadas, é que ela é estruturada de tal maneira que os integrantes, de certo modo, passam a se sentir proprietários da atividade que realizam, conferindo-lhe uma personalidade própria, bastante semelhante às características da equipe.

Em se tratando de equipes maiores, estas podem envolver-se em todas as fases do processo, desde o planejamento, projeto, desenvolvimento de fornecedores, produção, marketing, vendas e atendimento a clientes. Por outro lado, nas equipes menores, o envolvimento pode restringir-se a apenas uma destas fases, atuando em conjunto com outras equipes Autogerenciadas compondo, em consequência, um sistema de equipes.

Para desenvolver essa atividade, os integrantes compartilham todo tipo de trabalho, sendo cada um responsável por gerenciar a si próprio e a equipe, em conjunto. Isto significa que eles podem exercer, entre outras, as funções de liderança e gerenciamento; controle e melhoria dos sub-processos, correção de falhas, planejamento dos trabalhos e estabelecimento de metas; análise crítica de seu desempenho e da equipe; coordenação de atividades, em conjunto com outras equipes ou departamentos; treinamento; relacionamento com clientes e fornecedores ou contratação de funcionários.

Diferentemente dos demais tipos, as equipes Autogerenciadas não têm caráter temporário, cuja duração se resume ao lançamento de um produto ou execução de um determinado serviço. Seus integrantes trabalham juntos todo o tempo, em caráter permanente, desempenhando as mais variadas funções.

Semelhantemente às demais equipes, numa equipe Autogerenciada o *empowerment* constitui-se num importante fator de motivação, uma vez que os sentimentos de responsabilidade e autoridade experimentados pelos integrantes confere a cada um, uma sensação de posse ou propriedade pelo trabalho desenvolvido. Além disso, este tipo de equipe, normalmente, tende a demonstrar flexibilidade maior, quando comparada às demais, em função de experimentar um nível maior de delegação por parte da administração.

Fazendo uma comparação com as demais, verifica-se que as equipes Autogerenciadas, na realidade, enquadram-se na categoria multifuncional, vista anteriormente, no que se refere à estrutura e o modo de agrupamento.

5.4 Equipes de Ação

Como o próprio nome já diz, são aquelas encarregadas da execução de tarefas. Normalmente são formadas com um objetivo bem definido, razão pela qual este tipo de equipe tem uma duração ou vida definida. Sua existência depende quase que exclusivamente do tempo necessário para a conclusão de um determinado trabalho ou a resolução de um problema específico.

Um exemplo típico de uma equipe de ação é uma força-tarefa, do tipo encontrado nas operações militares. Nessas equipes, um determinado número de pessoas é selecionado para a realização de um trabalho. Normalmente e dependendo da tarefa a ser realizada, seus integrantes são escolhidos em função de sua maior experiência, capacidade,

habilidade ou conhecimento do assunto. É o caso típico também da seleção de futebol de um país, quando a mesma é preparada para a disputa de um campeonato mundial. Seus integrantes, excluindo-se fatores externos, são aqueles que melhor se têm destacado em suas respectivas posições, ao longo dos últimos meses, atuando em seus times de origem.

Como pode ser verificado através das características apontadas, trata-se na realidade de uma variedade das equipes multifuncionais.

5.5 Equipes de Reflexão

Basicamente, são equipes de estudo voltadas para a análise de um determinado problema, projeto ou situação.

Estas equipes são formadas a partir da necessidade de se fazer uma abordagem mais aprofundada sobre determinado assunto.

Seus integrantes são, via de regra, pessoas experientes nas atividades de equipes, em razão de que o trabalho a ser desenvolvido requer uma maior capacitação e preparo. Entretanto, isso não é um impedimento para que outras pessoas, que não possuam estas mesmas qualificações, participem destas equipes. Isto pode ser facilmente explicado pelo fato de que, em qualquer equipe, é extremamente importante a existência de pessoas que não tenham muita relação com o assunto a ser discutido ou problema que esteja sendo resolvido. É muito comum a sugestão para a solução de um determinado problema partir de integrantes que não tenham qualquer conhecimento sobre o mesmo, pelo fato de estarem, de certo modo, alheios ao assunto em discussão. Daí a sua facilidade em propor soluções simples e funcionais. Além disso, quando nos mergulhamos a fundo num projeto ou num problema qualquer, temos a tendência de direcionar o raciocínio para uma linha determinada, limitando a nossa criatividade, impedindo-nos de vislumbrar uma possível solução.

Há uma história que ilustra bem essa situação. Conta-se que, certa vez, um caminhão que transportava uma nova máquina, que seria instalada numa empresa, não conseguia passar pelo portão de entrada, em função de sua altura exceder a altura do teto em alguns poucos milímetros. Ocorre que não havia outro meio de levar a carga para dentro da fábrica, a não ser por este portão, uma vez que nas laterais e acima do mesmo, foram construídos o prédio administrativo e o setor de Recepção e Despacho da empresa. Começaram então a pensar numa maneira de levar a máquina para dentro. Vieram diretores, gerentes, engenheiros e técnicos para encontrar uma maneira de resolver o problema. Alguém deu a idéia de se quebrar uma parede do prédio do setor de Recepção e Despacho. Outros achavam melhor descarregar a máquina ali mesmo, na rua e depois tentar-se encontrar um jeito de leva-la para o local onde seria instalada. Uma multidão havia se juntado na rua. O mesmo ocorria internamente à fábrica, todos curiosos para ver o desfecho do caso. E assim foi por várias horas, até que um funcionário que fazia a limpeza do local, observando a situação desde o começo e vendo que não se chegava a uma solução, encheu-se de coragem e chegando mais perto do grupo que

comandava as ações, com toda humildade, comentou com um de seus membros: Será que se esvaziassem um pouquinho só os pneus do caminhão ele não passaria pelo portão?

Como pode ser visto, não há uma regra definida para a formação deste tipo de equipe. Elas podem ser constituídas tanto e simplesmente por pessoas experientes como também podem perfeitamente serem mescladas com integrantes de outras áreas ou de outras especialidades que, como vimos acima e, na maioria das vezes, pode se mostrar bastante vantajoso.

Como no tipo anterior, trata-se também de uma variedade das equipes Multifuncionais.

5.6 Considerações sobre outros tipos de equipes

O fator mais importante a ser considerado em qualquer tipo de equipe, é que haja um propósito claramente definido, aceito e entendido por todos os integrantes e o comprometimento dos mesmos com esse propósito.

Alguns autores procuram dar ênfase a outras características e utilizam maneiras diferentes para classificar as equipes.

Katzenbach & Smith (1994, pp. 251-260), por exemplo, consideram que o corpo gerencial da organização deve conseguir distinguir três categorias de equipes: as "equipes que operam coisas", as "que recomendam coisas" e as "que fazem ou executam coisas".

Cupello (1995, p. 84) considera que as equipes são criadas, basicamente, para "resolver problemas e melhorar processos ", ressaltando que, na maior parte das organizações americanas, as equipes são criadas pela alta gerência com o objetivo de combater situações que se tenham tornado inconvenientes, onerosas ou embaraçosas demais para serem ignoradas.

Cita, como exemplo, que o Grupo de Marketing da Xerox Corporation identifica as equipes como "pessoas que trabalham juntas" e "pessoas que são colocadas juntas".

Scholtes (1995, p. 56) afirma ter conseguido distinguir sete tipos de equipes, resumidos na Tabela 5.2, descrevendo sucintamente cada uma, seu propósito, onde é aplicável, suas vantagens e pontos fracos, bem como as estratégias, métodos e ferramentas a serem utilizadas. Ressalta que não considera que as equipes Autogerenciadas e as com alto desempenho sejam caracterizadas como outros tipos de equipe, esclarecendo que, no primeiro caso, não há vantagem desta em relação às demais, sendo adotada na expectativa de se alcançar um nível mais alto de criatividade, desafio mútuo e suportividade. No segundo caso, trata-se mais de querer enfatizar sua atuação.

Com relação a afirmação sobre equipes de alto desempenho, na minha opinião, não se trata apenas de uma questão de interpretação pois,

assim como temos grupos e equipes, também temos equipes mais fracas e equipes com um desempenho melhor que, via de regra, conseguem resultados melhores que a média das equipes.

No início deste trabalho, foram suficientemente esclarecidas as diferenças existentes entre grupos e equipes. Poder-se-ia então tecer alguns comentários a respeito das equipes mais fracas, representadas por aquelas no início de suas atividades e das equipes que já tenham atingido o alto desempenho, situadas no outro extremo.

É fato conhecido que uma equipe não nasce sendo uma equipe. Ela começa, normalmente, com um comportamento e uma eficiência característicos de um grupo, uma vez que seus integrantes, via de regra, não se conhecem, sendo apenas pessoas que estão juntas, convivendo e trabalhando numa mesma empresa, num mesmo departamento ou setor. Isto quer dizer que não há, entre os integrantes da equipe, um envolvimento maior que justifique o estabelecimento da confiança. A palavra conhecer, utilizada há pouco, deve ser empregada aqui com um significado bem mais amplo, no sentido de haver uma interação e interdependência entre os integrantes, a ponto de um membro saber as preferências de cada um dos outros, seu nível de motivação e de comprometimento. E isso não ocorre logo no início das atividades nem da noite para o dia. A confiança, por exemplo, surge com o tempo. Ela tem que ser gradativamente conquistada. Não se instala de um momento para o outro. O mesmo se dá com as outras características.

A medida em que isso ocorre o grupo vai amadurecendo e os primeiros resultados vão surgindo, proporcionando uma melhoria constante e significativa no ambiente, aumentando o nível de confiança e contribuindo para o seu crescimento, de maneira a possibilitar sua evolução para o estágio de uma equipe ainda fraca, porém com bom potencial para se transformar numa equipe com alto desempenho, quando então a equipe tende a assimilar praticamente todas as características mencionadas no Capítulo 3.

Esta argumentação é verdadeira quanto ao fato de ser praticamente impossível encontrar equipes com todas as qualidades citadas no Capítulo 3. Entretanto, quando se afirma que uma equipe tem alto desempenho, não se quer dizer que ela seja perfeita, que ela obterá sucesso sempre, em todos os aspectos, que será um modelo de eficiência e eficácia ou que seus integrantes irão desenvolver um comportamento e um relacionamento perfeitos. Ora, todos sabemos que uma equipe assim é praticamente impossível de encontrar. Como em qualquer outra atividade, o que realmente acontece é defrontarmos-nos com equipes que possam ter um desempenho melhor ou pior que outras.

Desse modo, para concluir, deve ser esclarecido que, neste trabalho, qualquer referência a equipe de alto desempenho deve ser entendida como sendo aquelas equipes que tenham, na maioria das vezes, uma atuação destacada, traduzida por um padrão de desempenho considerado acima da média das outras equipes.

Com base em tudo que foi visto neste Capítulo, pode-se então voltar ao início do mesmo, quando se começou a discutir sobre os tipos de equipes, uma vez que, neste ponto, já se reúnem os elementos

necessários que permitem concluir o assunto de uma maneira mais definitiva.

TIPOS DE EQUIPES	DESCRIÇÃO
FUNCIONAL	Envolve pessoas que trabalham juntas, diariamente, num mesmo departamento, máquina ou local;
NEGÓCIOS	É uma equipe multifuncional, cujos integrantes são responsáveis pela supervisão de uma linha de um produto específico ou um segmento de clientes;
GERENCIAL	Composta apenas por membros da Alta Administração, cujo objetivo principal é a condução da organização;
CASCATA	Cascata de Equipes Gerenciais, interligadas entre si, formando redes. São compostas, inicialmente, por membros da Alta Administração (Equipe Gerencial) que, por sua vez, participam de outras equipes, juntamente com seus subordinados e assim sucessivamente;
PROJETO OU PRODUTOS NOVOS	Equipe de Projeto de Novos Produtos ou Serviços - É aquela responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços ou mercados e pelo trabalho de reprojeter, no todo ou em parte, um determinado produto ou serviço;
MELHORIA DE PROCESSOS OU SISTEMAS	Similar à anterior, com ênfase para as operações internas de projeto e entrega de produtos e serviços. Seu objetivo principal é o desenvolvimento de novos sistemas, processos, métodos de fabricação, entrega e/ou serviço
MELHORIA DE PROJETOS	Trata-se de equipes funcionais ou multifuncionais, responsáveis por identificar pontos ou áreas passíveis de melhorias em processos e sistemas.

Tabela 5.2 - Tipos de equipes, segundo Scholtes

A partir de pesquisas efetuadas em algumas empresas, conversas com pessoas que atuam na formação de equipes, integrantes das mesmas e analisando a literatura disponível sobre o assunto, arriscaria resumir todos os tipos citados em apenas duas modalidades: **Equipes Funcionais** e **Multifuncionais**.

Pode-se constatar que os três tipos apontados por Katzenbach & Smith (1994, pp. 251-260) se enquadram em uma das duas classificações citadas, uma vez que "equipes que operam coisas", "que recomendam coisas" e "que fazem ou executam coisas" tanto podem ser agrupadas como equipes funcionais ou multifuncionais, dependendo da forma como forem constituídas.

O mesmo ocorre com as equipes de "pessoas que trabalham juntas" e "pessoas que são colocadas juntas" (Cupello, 1995, p. 56) embora, há de se ressaltar, esses grupamentos dificilmente desenvolverão potencial para se transformarem em verdadeiras equipes.

O mesmo comentário e critério pode ser aplicado com relação aos outros tipos já identificados neste trabalho, principalmente no que se refere às equipes Multifuncionais e Autogerenciadas, em função de guardarem, entre si, grande semelhança.

Concluindo, deve ser novamente enfatizado que não há uma maneira definida para se classificar as equipes, sendo que qualquer critério ou metodologia podem ser empregados.

O mais importante é que, independentemente da classificação que venha a ser adotada, é fundamental que a equipe procure desenvolver todas as principais características apontadas, de modo a possibilitar o crescimento dos seus integrantes e a evolução contínua da mesma em busca do alto desempenho.

5.7 Equipes com alto desempenho

Ao longo desse trabalho, freqüentemente é feita referência às equipes de alto desempenho. Mas o que são então equipes com alto desempenho? Quais as suas características e como reconhece-las? Apesar de o assunto já ter sido abordado, em parte, no Capítulo 3, seria conveniente enfoca-lo novamente, de forma a melhor compreendê-lo.

Ao ser formada, as únicas características que uma pretensa equipe possui são seus integrantes e sua criatividade individual, um objetivo ou meta a ser atingida e alguma definição de atribuição, não importando aqui, se essas duas últimas tenham ou não sido determinadas arbitrariamente ou por imposição de alguém.

Todavia, como já foi verificado, estas características a identificam muito mais como um grupo do que como uma equipe, devido ao baixo nível de iniciativa, comprometimento, comunicação e competência existente, e também porque a confiança ainda não se estabeleceu. O grupo ainda não está preocupado com desempenho e o clima existente ainda é tenso, devido às incertezas e inseguranças dos integrantes relacionadas ao que está por vir. Além disso, o estilo gerencial

preponderante, é aquele centrado nas tarefas, ao invés de centrado nas pessoas.

Um outro fator que certamente exercerá uma influência significativa é a cultura existente na organização, em relação ao trabalho das equipes.

Se por um lado a Alta Administração opta por adotar o sistema de trabalho em equipes, apoiando as iniciativas e o treinamento dos integrantes, mas não comunica isso de maneira apropriada a seus gerentes, eles dificilmente estarão em condições de oferecer o apoio necessário. Se, de outra forma, o corpo gerencial estiver apto a apoiar as atividades das equipes proporcionando-lhes, entre outras coisas, recursos adequados e uma delegação maior de responsabilidades, mas estas não receberem o treinamento adequado, fatalmente tais discrepâncias se constituirão, num curto espaço de tempo, em obstáculos que dificilmente serão superados.

É necessário então que haja um planejamento antecipado de todas as etapas envolvidas no desenvolvimento de um sistema de trabalho em equipes, sob pena de ser colocado por terra todo o esforço e iniciativa realizados nesse sentido.

A partir do completo entendimento de todas as atividades envolvendo o trabalho e o modo de atuar das equipes, é possível então proporcionar as condições necessárias ao seu pleno desenvolvimento e crescimento, para que possam atingir o alto desempenho.

Atingir um alto desempenho significa manter um ambiente descontraído, a despeito de ser bastante proativo, focado no cliente e no cumprimento das metas, estabelecidas através de consenso, compartilhando todas as atividades com um alto grau de dedicação, responsabilidade e confiança, buscando manter um nível elevado de interdependência entre os integrantes e as demais equipes. Quando uma equipe atinge o alto desempenho o nível de criatividade alcança um patamar surpreendentemente elevado. Nesse estágio, a energia presente provoca uma transformação fantástica no ambiente, fazendo com que as atividades se encaminhem de uma forma natural e espontânea. O entendimento entre os integrantes da equipe é total e a comunicação ocorre de maneira fluida e perfeita. Eles conseguem desenvolver um grau de potencialização extremamente elevado e todos os sentidos são utilizados no processo de comunicação.

6. A LIDERANÇA E OS INTEGRANTES DE EQUIPE

Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe, não é tão bom quando as pessoas o obedecem e o aclamam, e pior quando o desprezam... Mas a respeito de um bom líder, que fale pouco, quando o seu trabalho foi realizado, o seu objetivo alcançado, elas dirão: Fomos nós que fizemos isso.

Lao Tzu (século VI a. C.)
(Fonte: Wellins, Byhan & Wilson, 1994, p. 114)

Há cerca de dois anos, logo após ter iniciado as pesquisas a respeito de equipes, objetivando a elaboração desse trabalho, comecei também a observar as pessoas nas reuniões em que participava, procurando distinguir e compreender os vários tipos de comportamento assumidos pelos participantes. Procurei ficar mais atento ao modo como falavam, suas atitudes e manifestações. Verificava sempre que, na maioria das vezes, alguns apresentavam uma certa facilidade de falar e faziam isso durante todo o tempo, se lhes fosse permitido. Em contrapartida, havia aqueles que apenas observavam ou então que permaneciam calados durante toda a reunião e com muito custo, somente depois de inquiridos diretamente, arriscavam-se a manifestar sua opinião e mesmo assim, de uma forma bastante resumida. Outros gostavam de fazer questionamentos, querendo saber detalhes. Havia ainda aqueles que procuravam imaginar hipóteses alternativas a uma situação ou problema apresentado. Além disso, uns estavam sempre alegres e apresentavam-se continuamente dispostos a ajudar no que fosse preciso. Por outro lado, havia aqueles mais sérios e compenetrados que procuravam agir mais de acordo com os padrões e "conforme manda o figurino", não faltando também os elementos perniciosos, que procuravam dificultar o trabalho dos demais, colocando enormes dificuldades a qualquer atividade ou solução proposta.

Havia os que procuravam "colocar lenha na fogueira" ou "ver o circo pegar fogo", como também os que tentavam apaga-la a qualquer custo ou "colocar panos quentes"; sem contar aqueles que procuravam, a todo custo, evitar o constrangimento natural provocado por situações embaraçosas ou conflitantes.

Mais tarde, o aprofundamento das pesquisas, consultas a literatura, anotações de aulas, conversas com colegas e mais observação, possibilitaram o entendimento desses comportamentos, tornando possível a identificação de alguns dos vários tipos de papéis assumidos pelos integrantes de equipes.

A partir daí, não foi difícil estabelecer determinados padrões de comportamento que caracterizam a postura assumida pelas pessoas, quando numa atividade grupal, tanto no que se refere à liderança como à sua participação.

6.1 Liderança Interativa

Ao longo desse trabalho tem sido constantemente enfatizado que, numa equipe de alto desempenho, a função de liderança desempenhada unicamente por um membro da equipe praticamente não existe. Ao contrário, esta liderança quase não é percebida, sendo natural e dinamicamente compartilhada, alternando a todo instante, de um integrante para outro, num processo bastante interativo. Esta característica, por si só, certamente exerce uma influência significativa, fazendo com que uma equipe de alto desempenho consiga atingir um nível de produtividade e eficiência muito elevado, quando comparada ao desempenho de indivíduos ou de grupos.

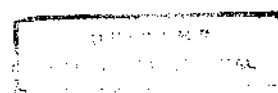
Entretanto, esse compartilhamento da liderança se verifica, de uma forma mais visível, no que se relaciona aos aspectos da experiência e capacitação técnica, sendo observado em menor intensidade, quando se trata de exercer a liderança, no sentido de orientar e conduzir a equipe, contribuindo direta e decisivamente para o seu crescimento e evolução rumo ao alto desempenho.

Cabe aqui uma observação, a ser feita com o objetivo de esclarecer que, logicamente, a atividade de liderança varia de acordo com o grau de maturidade e evolução da equipe. No início, quando a equipe ainda não desenvolveu todo o seu potencial, o trabalho do líder, como líder formal, é mais intenso uma vez que ele, com alguma frequência, é solicitado a intervir nas atividades da equipe, dirigindo e orientando as ações, intervindo nos conflitos, controlando o andamento das reuniões e o desenvolvimento dos trabalhos. A medida em que a equipe vai evoluindo em direção ao alto desempenho, essa atividade do líder vai perdendo a intensidade e suas intervenções nos trabalhos da equipe vão diminuindo proporcionalmente. Isto ocorre em função de que a liderança passa a ser então, paulatinamente, compartilhada com os novos líderes que vão surgindo na equipe. Torna-se desnecessário dizer, que isto não significa que todos os membros atingirão o mesmo patamar em suas atividades como integrantes e como líderes de equipe. Respeitadas as inerentes diferenças individuais, alguns se sairão melhor desempenhando a função de integrante, enquanto outros se sobressairão no desempenho das atividades de liderança.

Vamos então abordar esse assunto, enfocando de uma maneira mais aprofundada a função a ser desempenhada pelo líder, enquanto condutor e orientador da equipe.

6.2 Responsabilidades do líder

Entre as várias responsabilidades do líder, podemos apontar algumas de senso mais comum, como educar, treinar, orientar, direcionar e apoiar os integrantes, desenvolver a comunicação, dentro e fora da equipe, planejar as atividades, estruturar e organizar a equipe, exercer o controle do tempo, no que se refere a horários, envolver-se nos processos de tomada de decisões e resolução de conflitos e



cuidar para manter uma atmosfera descontraída e informal, sem no entanto nos esquecermos do fato de que, na maioria das vezes, ele é o representante formal da organização, estando assim, incumbido de zelar pelos interesses da mesma.

Além destes, a função liderança implica no desenvolvimento de vários outros requisitos menos comuns ou mais difíceis de serem observados, tais como:

- Habilidade para atuar como facilitador, o que significa não somente envolver-se com as atividades de treinamento dos integrantes, mas estar comprometido com o desenvolvimento e o crescimento dos mesmos, de modo a que eles se tornem integrantes eficazes.

- Desenvolvimento da visão, missão e metas da equipe. Exercer a liderança implica em motivar e apoiar os integrantes, criando as condições e o ambiente necessário para que eles possam direcionar suas ações, de modo a compreender exatamente o que a organização espera deles, proporcionando-lhes condições para o estabelecimento dos objetivos da equipe.

É conveniente, neste ponto, esclarecer que a palavra **liderança** deve ser entendida conforme foi definida no Capítulo 3.1, não tendo a mesma conotação relativa a forma de gerenciamento a ser exercida pelo dono ou pela Alta Administração, no que se refere à definição da visão da organização e de sua cultura que levarão a empresa a alcançar seu desenvolvimento pleno.

- Responsabilizar-se pela comunicação, interna e externamente à equipe. Numa equipe mais nova, cujas atividades tenham sido iniciadas recentemente, o líder deve ficar incumbido de desenvolver as relações entre os integrantes entre si e, externamente, com as outras equipes e todos os departamentos e setores com os quais ela venha se envolver, bem como com a alta administração da empresa, quando for o caso.

- Estar atento às ações de pessoas, setores ou departamentos da empresa, bem como às influências e pressões exercidas pelo sistema, especificamente aquelas desenvolvidas por um ou outro membro do corpo gerencial, que pode ver nas equipes, uma ameaça à sua posição ou poder. O líder deve procurar antecipar-se às mesmas, de modo a agir eficazmente ao perceber possíveis efeitos que possam ser prejudiciais a equipe, buscando neutralizar tais manifestações. Neste sentido, torna-se então fundamental, a participação de um representante da Alta Administração, responsável pelas equipes, de modo a coibir e neutralizar tais atitudes.

- Manter uma atitude proativa, no sentido de perceber as necessidades da equipe e de seus integrantes, mantendo-as em perfeita sintonia com as oportunidades de mudanças, visando o crescimento e o sucesso da organização.

- Deve demonstrar estar totalmente comprometido com a missão e objetivos da equipe, atuar de forma a obter a confiança dos

integrantes e providenciar todos os recursos necessários à execução dos trabalhos.

- Como parte da organização, deve fazer com que a equipe esteja constantemente voltada para o cliente, objetivando atender suas necessidades e expectativas. Para isso, torna-se fundamental que apoie e incentive a criação de uma estrutura baseada em um sistema de equipes, funcionando tal qual uma grande rede, operando de maneira a manter uma forte interdependência entre as mesmas.

Diante de tudo o que foi exposto, pode-se concluir que a responsabilidade inerente à função de liderança é bastante ambígua. Isto implica não apenas na necessidade de indivíduos melhor preparados no que diz respeito a possuir as habilidades técnicas e interpessoais adequadas, como também ser uma pessoa sensível o suficiente para perceber as variações de humor dos integrantes, despertar sua motivação e incentivar seu crescimento. Mais do que a qualquer outro elemento da equipe, cabe ao líder o papel de desenvolver todas as ações necessárias no sentido de transformar um grupo em uma equipe e através de um contínuo acompanhamento, conduzi-la de forma que a mesma venha a atingir alto desempenho.

6.3 Estilos assumidos pelos integrantes

Os integrantes de equipes assumem comportamentos diversos que refletem as características fundamentais de suas personalidades, dando origem aos estilos ou papéis desempenhados.

De acordo com Parker (1994, pp. 57-77) existem, basicamente, quatro estilos de integrantes. São eles:

O *Contribuinte*, caracterizado por sua dedicação à tarefa e preocupação com o fato de que a equipe realize coisas. Encara com muita seriedade as suas responsabilidades, procurando executar as tarefas da equipe com eficiência, pois sabe o quanto isso irá influir no sucesso da mesma. Presta toda assistência necessária para que a equipe faça bom uso de seu tempo e recursos, incentivando-a a estabelecer padrões elevados de desempenho e a conseguir melhores resultados.

O *Contribuinte* procura organizar as reuniões e participar ativamente, fornecendo dados e informações e buscando estar sempre preparado para desempenhar suas atividades. Esse estilo de integrante dá grande importância aos detalhes e jamais decepciona a equipe. Entretanto, em função dessa dedicação e zelo pelo crescimento da mesma, irrita-se ou impacienta-se quando percebe que um ou outro integrante não se dedica às atividades da equipe com a mesma intensidade já que, na maioria das vezes, não tem dúvidas em sacrificar-se no sentido de prestar assistência aos demais, sendo por eles considerado responsável, confiável, organizado e eficiente.

O *Colaborador* é aquele constantemente voltado para as metas e objetivos da equipe. Está sempre pronto a desempenhar qualquer

atividade e a cooperar com os demais integrantes. Enquanto o *Contribuinte* é voltado para a tarefa, o *Colaborador* é orientado para os objetivos. Em função disso, possui uma visão de conjunto apurada, o que lhe permite cuidar para que a equipe se mantenha constantemente focada no seu propósito, contribuindo com a mesma para a elaboração do planejamento de atividades a longo prazo. Como consequência, está sempre pronto a trabalhar, "arregaçando as mangas e colocando a mão na massa". Tem a mente sempre aberta às oportunidades, o que o torna receptivo às inovações. Não é egoísta, procurando dividir com os demais integrantes os bons resultados alcançados pela equipe.

Entre suas qualidades destacam-se a disponibilidade, a generosidade, a flexibilidade e a autoconfiança.

O *Comunicador* preocupa-se, fundamentalmente, com o ambiente da equipe, procurando contribuir positivamente, de forma a permitir que os demais integrantes desenvolvam um bom relacionamento, favorecendo o crescimento do nível de confiança. Interessa-se mais pelo processo de amadurecimento e desenvolvimento da equipe, pela administração dos conflitos, pela obtenção do consenso e por facilitar a participação dos demais, do que pela execução da tarefa ou pelo cumprimento dos objetivos. É ele quem procura ressaltar os bons resultados obtidos, tecer elogios em reconhecimento pelo trabalho e esforço despendido, contagiando os demais com seu entusiasmo e organizando as festas e comemorações pelo sucesso alcançado. Desse modo, consegue quebrar as tensões, promovendo um clima de informalidade e ajudando a levantar o astral de toda a equipe. Os comunicadores são ouvintes eficazes e estão sempre prontos a incentivar os mais reservados à participação nas atividades desenvolvidas.

Entre suas características mais marcantes pode-se ressaltar o apoio, o encorajamento, a descontração, a espontaneidade e a paciência.

O *Desafiador* é o tipo do integrante que, normalmente, no início das atividades da equipe, pode ser tido como pouco cooperativo, antipático e criador de caso por quem não o conhece. No entanto, essa má impressão logo desaparece, uma vez que todos se dão conta de que ele é, na realidade, um elemento indispensável para que uma equipe alcance o alto desempenho. Continuamente procura incentivar cada um dos demais integrantes, e a equipe como um todo, a assumir riscos calculados, contribuindo, dessa forma para que estes jamais desanimem ou se acomodem.

Por possuir um senso crítico bastante desenvolvido, mostra-se questionador e corajoso, não relutando em discordar aberta e sinceramente da opinião de outro integrante ou do líder, se considerar que o assunto não tenha sido suficientemente esclarecido ou que não esteja de acordo com as metas da equipe.

Suas características mais marcantes são a sinceridade, a ética, a honestidade, a transparência e, sem dúvida nenhuma, a coragem.

Sua maior deficiência é, algumas vezes, tornar-se inconveniente ao exagerar em seus questionamentos, acabando por prejudicar o andamento dos trabalhos.

Em sua obra, onde trata dos problemas e das práticas gerenciais, Adizes (1987, pp. 11-62) observa que um gerente desempenha quatro

funções, a saber: Produtor, Administrador, Empreendedor e Integrador.

Segundo ele, esses seriam os papéis "necessários e suficientes que precisam ser desempenhados para que uma organização opere eficaz e eficientemente, a curto e a longo prazo".

Entretanto, lembra que esses quatro papéis precisariam ser assumidos simultaneamente por um mesmo gerente, o que é praticamente impossível, em função de que os mesmos são conflitantes. Quem tenta fazê-lo, fatalmente tornar-se-á um antigerente. Desse modo, surgem os estilos antigerenciais, identificados pelo fato de um indivíduo apresentar as características de somente um desses quatro estilos, e representados por Adizes como P--- -A--, --E- e ---I, onde os traços significam a ausência das demais características.

Quando assume o papel de *Produtor*, o gerente não apenas tem um alto potencial de realização, como apresenta também um profundo conhecimento sobre um determinado segmento ou campo de atuação.

Ele é, na verdade uma pessoa continuamente preocupada em apresentar resultados concretos e palpáveis, que sejam revertidos em benefícios à organização como um todo. Para isso, deve ter grande experiência na sua área, reunindo todos os conhecimentos necessários, que o auxiliam e orientam na tomada de decisões. Da mesma forma, preocupa-se em que seus subordinados assimilem essas mesmas características, de tal forma que venham a desenvolver e manter um alto nível de produtividade.

O oposto do *Produtor* é o *Solitário*, protótipo do antigerente. Como tal, considera que ele é o responsável por desempenhar todas as atividades de seu setor. Ocupa-se, sozinho, de tudo durante todo o tempo, uma vez que acredita que esse é o modo como deve proceder um bom gerente, o que o leva a cometer erros frequentes e a estar sempre combatendo os incêndios que ele mesmo cria. Não consegue formar ou trabalhar em equipe, uma vez que é bastante individualista e gosta de trabalhar sozinho. Ele não demonstra o mínimo interesse com planejamento a longo prazo, não por incapacidade, mas por ser um imediatista e considerar essa atividade, assim como o treinamento de seus subordinados, uma perda de tempo. E tempo para ele, é fundamental, já que é um trabalhador compulsivo.

Seu relacionamento com os subordinados deixa muito a desejar pois, na maioria das vezes, considera-os apenas "garotos de recados", que apenas o auxiliam em algumas atividades rápidas ou na resolução de pequenos problemas sem, no entanto, assumirem responsabilidades permanentes. Isso e o conceito que tem de si mesmo, o impedem de delegar, fazendo com que esteja continuamente atolado de trabalho por fazer, pulando de tarefa para tarefa. Seus subordinados não passam de meros espectadores, estando, na maioria das vezes, ociosos ou então ocupados em realizar pequenas tarefas para ele. Como gosta de fazer tudo sozinho, não dá o mínimo valor ao treinamento e considera que todos têm que aprender fazendo.

O segundo estilo gerencial apontado por Adizes é o *Administrador*. Por ser organizado e detalhista, consegue controlar o trabalho da organização, facilitando sua implementação, sendo considerado um elemento fundamental para a empresa, uma vez que consegue manter as coisas em funcionamento. Para isso, apoia-se em sistemas por ele

criados, fazendo com que as pessoas a ele ligadas sejam eficientes e produzam os resultados necessários. Normalmente são pessoas com alto senso de responsabilidade, preocupadas com o bem estar da organização.

No entanto, o *Administrador* torna-se um *Burocrata* quando sua preocupação maior se volta para o controle do sistema, no sentido de não permitir que qualquer regra seja violada, não importando que seja necessário sacrificar o bom desempenho, implicando num resultado ruim. Seu conceito de administração resume-se, quase que exclusivamente na prestação de serviços. Muito preso a regras e procedimentos, dá mais importância ao como fazer as coisas, ao invés de o que ou porque fazê-las. Assim, os objetivos da organização ficam relegados a um segundo plano. Pouco flexível e bastante disciplinado, possui uma noção exata de tempo e, por isso, jamais chega atrasado às reuniões ou a qualquer outro compromisso. Gosta de subordinados submissos, que seguem as normas e não fazem nada que não esteja perfeitamente de acordo com os padrões definidos, não dando qualquer espaço ao exercício da criatividade. Sua inflexibilidade faz com que tenham muito pouca tolerância a conflitos e a mudanças. Considera o treinamento muito importante pois acha que, desse modo, fica mais difícil burlar as regras e o sistema.

O terceiro estilo identificado por Adizes é o *Empreendedor* e, basicamente, ele possui duas características marcantes que são a criatividade e sua predisposição para assumir riscos.

O bom empreendedor é aquele que consegue vislumbrar as oportunidades. Dessa forma, consegue sobressair-se como profissional altamente qualificado e bem sucedido, uma vez que está continuamente pronto a experimentar métodos e idéias inovadoras.

Possuindo uma imaginação bastante fértil, tem muita facilidade para desenvolver em seus subordinados, a confiança necessária para que eles assumam alguns riscos.

Entretanto, por possuir essas características, que a princípio deveriam ser vistas como qualidades, um gerente puramente empreendedor, isto é, com total ausência dos demais estilos, torna-se um *Incendiário*, uma vez que as mesmas passam a se constituir em enormes desvantagens, sendo, muitas vezes, a causa do fracasso da organização e do desenvolvimento profissional desse gerente. Isto ocorre pelo fato de o empreendedor estar, constantemente criando coisas novas e mudando suas metas. Porém, sua implementação, por ele considerada como simples detalhe, é deixada para os seus subordinados. Assim, sob uma avalanche de "idéias criativas", os auxiliares do *Incendiário* ficam sem saber qual projeto deve ser realizado ou implementado primeiro e deixam de leva-lo a sério. Isso, por si só, implica na estagnação da organização, uma vez que seus subordinados ficam a espera de uma decisão sua, que será dada sob a forma de uma outra "idéia inovadora", que deverá ser executada "imediatamente".

Impulsivo e audacioso, o *Incendiário* é, normalmente, simpático e cheio de vida. Nas reuniões, procura manipular e convencer as pessoas a respeito de "seu novo projeto" utilizando com maestria, sua grande capacidade de argumentação e os dados de que dispõe.

O quarto e último papel de gerente identificado por Adizes é o do *Integrador*. É aquele que se preocupa, continuamente, com a concórdia, união e harmonia do grupo. Em função disso, procura adotar um método de gerenciamento participativo, em que o processo de tomada de decisões esteja totalmente baseado nas pessoas. Um Integrador bem sucedido, freqüentemente consegue fazer com que sua equipe, após atingir um nível de maturidade suficiente, torne-se praticamente independente do mesmo. Isto acontece devido à sua grande capacidade para propiciar as condições adequadas para que, num espaço de tempo relativamente curto, a equipe cresça e consiga caminhar por seus próprios meios.

Quando não desenvolve os outros três estilos, torna-se eminentemente *Político*. Seu objetivo maior passa a ser conseguir a integração das pessoas, a qualquer preço, fazendo tudo que estiver ao seu alcance para que mantenham um bom relacionamento. Para isso, faz uso de uma sensibilidade apurada, no sentido de perceber o que elas desejam ou sentem, de modo a poder fazer com que as coisas caminhem para um consenso. Normalmente, evita tecer comentários que possam gerar algum tipo de conflito ou discussão. Em consequência, numa reunião, tem o hábito de ficar quieto, apenas escutando o que os outros têm a dizer. Raramente emite sua opinião, esperando que os outros o façam primeiro, para então manifestar-se. Dificilmente toma uma decisão e, em função disso, tende a seguir a opinião da maioria.

Amaru (1993, pp. 80, 92-94) aborda também, os quatro estilos identificados por Parker(1994). No entanto, quando descreve os papéis assumidos pelos integrantes numa reunião, ele faz uma combinação entre estes quatro estilos e outros descritos por Lauro de Oliveira Lima, em seu livro *Dinâmica de Grupo* (Ed. Vozes, 1973, pp. 287-289), relacionando, então, os sete papéis mais comumente observados.

Resumidamente, estes papéis são:

Técnico - Cuida da organização do grupo, definindo regras que possam contribuir para melhorar a produtividade, levando a equipe a adotar métodos de trabalho estruturados. Assim, de acordo com Amaru, o *Técnico* controla o tempo das reuniões, a sequência de participação de cada membro e age conforme algum procedimento ou regra estabelecidos.

Piloto - Procura manter a equipe orientada para seu objetivo. Mantém-se atento para evitar que as discussões percam sentido ou desviem-se do assunto tratado.

Avaliador - Tem por incumbência manter a convergência da equipe para o assunto em pauta, resumindo os pontos básicos levantados por cada um dos participantes. Normalmente faz isso através de perguntas dirigidas a todos os membros.

Dicionarista - Sua tarefa é garantir a padronização dos termos e da linguagem utilizada, de modo a permitir que todos compreendam

perfeitamente o significado das palavras ou vocabulário profissional.

Cientista - Procura analisar o assunto discutido à luz dos fatos e dados disponíveis. Para isso, faz uso de perguntas, levando em consideração os números disponíveis, evidências objetivas e estatísticas.

Desafiador - Seu papel é semelhante ao do *Questionador*, identificado por Parker, já visto anteriormente.

Comunicador - Da mesma forma, semelhante ao mesmo estilo identificado por Parker.

Quick (1995, pp. 51-55) identifica outros sete papéis. Segundo ele, as atividades desempenhadas pelos integrantes e que contribuem para que a equipe consiga atingir suas metas são *Apoio*, *Confrontação*, *Moderação*, *Mediação*, *Harmonização*, *Sintetização* e *Observação do Processo*.

Além desses, vários autores identificaram diversos outros papéis assumidos por integrantes de equipes que, em sua maioria, assemelham-se aos estilos mencionados. Relacioná-los aqui seria um exercício meramente repetitivo sendo, dessa forma, perfeitamente dispensável. Além disso, muito pouca coisa realmente significativa poderia ser acrescentado.

Uma análise mais cuidadosa de cada um permite verificar que estes estilos ou papéis, ou a designação dada aos mesmos, passam a ser repetitivos, uma vez que suas características são bastante semelhantes.

Para efeito de tornar mais fácil uma análise comparativa, vamos agrupá-los na Tabela 6.1. Deve ficar claro que o modo de agrupamento utilizado não necessariamente significa que os estilos colocados numa mesma linha tenham sido assim distribuídos por possuírem exatamente as mesmas características. Quer dizer apenas que eles reúnem maior gama de pontos em comum, permitindo então, que sejam colocados na mesma categoria.

Conforme mencionado anteriormente, em função dos vários problemas que impediram uma observação das equipes, na prática, torna-se difícil criticar os diversos estilos apontados, bem como os modelos de comportamento assumidos pelos integrantes. Entretanto, baseado na experiência adquirida ao longo desse trabalho, no conhecimento desenvolvido e na observação das pessoas em algumas situações e ambientes de equipes, acredito que muito pouco poderia ser acrescentado às características ou papéis estudados. Desse modo, o resumo apresentado na Tabela 6.1 oferece um panorama bastante adequado, no sentido de que seja estabelecida uma relação entre os diversos estilos assumidos pelos integrantes de equipes.

Torna-se desnecessário dizer que, logicamente, outras características poderiam ser observadas se um estudo mais aprofundado das equipes e seus integrantes fosse realizado.

Entretanto, conforme anteriormente afirmado, esse trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, razão pela qual considero ser suficiente limitar-me aos estilos ou papéis apresentados. Além do mais, maiores detalhes a respeito de cada um deles poderiam ser obtidos consultando-se a bibliografia apresentada.

PARKER	ADIZES	AMARU	QUICK
Contribuinte	Produtor	Técnico	Apoio
Colaborador	Administrador	Avaliador Piloto Dicionarista	Sintetização
Desafiador	Empreendedor	Questionador Cientista	Confrontação

perfeitamente o significado das palavras ou vocabulário profissional.

Cientista - Procura analisar o assunto discutido à luz dos fatos e dados disponíveis. Para isso, faz uso de perguntas, levando em consideração os números disponíveis, evidências objetivas e estatísticas.

Desafiador - Seu papel é semelhante ao do *Questionador*, identificado por Parker, já visto anteriormente.

Comunicador - Da mesma forma, semelhante ao mesmo estilo identificado por Parker.

Quick (1995, pp. 51-55) identifica outros sete papéis. Segundo ele, as atividades desempenhadas pelos integrantes e que contribuem para que a equipe consiga atingir suas metas são *Apoio*, *Confrontação*, *Moderação*, *Mediação*, *Harmonização*, *Sintetização* e *Observação do Processo*.

Além desses, vários autores identificaram diversos outros papéis assumidos por integrantes de equipes que, em sua maioria, assemelham-se aos estilos mencionados. Relaciona-los aqui seria um exercício meramente repetitivo sendo, dessa forma, perfeitamente dispensável. Além disso, muito pouca coisa realmente significativa poderia ser acrescentado.

Uma análise mais cuidadosa de cada um permite verificar que estes estilos ou papéis, ou a designação dada aos mesmos, passam a ser repetitivos, uma vez que suas características são bastante semelhantes.

Para efeito de tornar mais fácil uma análise comparativa, vamos agrupar-los na Tabela 6.1. Deve ficar claro que o modo de agrupamento utilizado não necessariamente significa que os estilos colocados numa mesma linha tenham sido assim distribuídos por possuírem exatamente as mesmas características. Quer dizer apenas que eles reúnem maior gama de pontos em comum, permitindo então, que sejam colocados na mesma categoria.

Conforme mencionado anteriormente, em função dos vários problemas que impediram uma observação das equipes, na prática, torna-se difícil criticar os diversos estilos apontados, bem como os modelos de comportamento assumidos pelos integrantes. Entretanto, baseado na experiência adquirida ao longo desse trabalho, no conhecimento desenvolvido e na observação das pessoas em algumas situações e ambientes de equipes, acredito que muito pouco poderia ser acrescentado às características ou papéis estudados. Desse modo, o resumo apresentado na Tabela 6.1 oferece um panorama bastante adequado, no sentido de que seja estabelecida uma relação entre os diversos estilos assumidos pelos integrantes de equipes.

Torna-se desnecessário dizer que, logicamente, outras características poderiam ser observadas se um estudo mais aprofundado das equipes e seus integrantes fosse realizado.

Entretanto, conforme anteriormente afirmado, esse trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, razão pela qual considero ser suficiente limitar-me aos estilos ou papéis apresentados. Além do mais, maiores detalhes a respeito de cada um deles poderiam ser obtidos consultando-se a bibliografia apresentada.

PARKER	ADIZES	AMARU	QUICK
Contribuinte	Produtor	Técnico	Apoio
Colaborador	Administrador	Avaliador Piloto Dicionarista	Sintetização
Desafiador	Empreendedor	Questionador Cientista	Confrontação
Comunicador	Integrador	Comunicador	Moderação Mediação Harmonização Observação do Processo

Tabela 6.1 - Resumo dos estilos de integrantes de equipes

6.4 Responsabilidades dos integrantes

Assim como em todas as outras atividades, também quando participando de uma equipe, os integrantes devem assumir determinadas responsabilidades.

Um bom integrante deve, em primeiro lugar, comprometer-se e responsabilizar-se pelo desenvolvimento da equipe. Isto pode até parecer um tanto quanto óbvio mas é uma coisa que deve ser ressaltada a todo instante, visto caracterizar-se num dos fundamentos que levam ao sucesso da equipe.

Responsabilizar-se pelo desenvolvimento da equipe significa estar continuamente preocupado com seu crescimento, fortalecimento e o bom desempenho de suas atividades, bem como com o aprimoramento coletivo e individual dos seus membros.

Isso identifica um outro aspecto importante com o qual o integrante deve se preocupar, representado pelas atividades de treinamento. Os

integrantes devem permanecer atentos, no sentido de identificar as necessidades e deficiências de cada participante e da equipe como um todo, objetivando oferecer as condições e o treinamento adequado para que a mesma possa desenvolver todo seu potencial, vindo a atingir o alto desempenho.

Como integrante de equipe, cada indivíduo deve responsabilizar-se também por manter um ambiente saudável e propício para o estabelecimento de um clima de cordialidade, confiança e respeito. Desse modo, um integrante deve manter-se atento ao comportamento dos demais, com o objetivo de identificar possíveis problemas de relacionamento, antes que estes venham a se deteriorar, comprometendo suas atividades.

Um outro fator, igualmente importante, relaciona-se à responsabilidade e comprometimento com as metas e objetivos da equipe e da organização. Um integrante maduro e consciente mantém-se constantemente voltado para os objetivos consensados pela equipe, por sua vez sempre coerentes com os da empresa, de modo a não permitir que fatores externos possam atrapalhar sua caminhada em direção à consecução de suas metas e à sua plena realização e, consequentemente, dos demais integrantes.

Ao fazer parte de uma equipe, o integrante, além de suas responsabilidades normais, restrita à sua área de atuação, passa a envolver-se de uma forma mais intensa com todas as atividades da organização, sentindo-se, de certo modo, comprometido com o desempenho e crescimento da mesma.

Além dessas, muitas outras responsabilidades poderiam ser relacionadas aqui. Entretanto, com o intuito de realçar as mais importantes, de modo a que o foco principal possa ser mantido sobre as mesmas, acredita-se ser mais interessante restringir-se ao quadro apresentado acima.

7. EQUIPES SOB ENFOQUE SISTÊMICO

Neste Capítulo, com o objetivo de possibilitar um entendimento mais apropriado de alguns pontos que foram ou ainda serão discutidos mais adiante, torna-se interessante discutir as equipes à luz do enfoque sistêmico.

Para isso, faz-se necessário um entendimento claro do que seja um sistema, a dinâmica envolvida na sua formação e os mecanismos que o caracterizam.

7.1 Conceituação de sistema

Um sistema pode ser definido, numa abordagem simples, como sendo um conjunto de variáveis que interagem com forças de intensidades não uniformes no tempo, de modo a produzir um resultado.

Uma explicação muito clara sobre sistema é dado em Kauffman D. e portanto, será quase que integralmente utilizada aqui.

Um sistema de bombeamento de água para um reservatório, por exemplo, consiste basicamente de uma bomba, um acionador, diversas tubulações, conexões e suportes. Dependendo da forma como forem utilizados, poderão constituir-se num sistema muito útil, com a finalidade de transportar a água de um poço para um reservatório, para ser então distribuída à população.

Por outro lado, separadamente, estas peças dificilmente terão alguma utilidade. É necessário então que todas as partes estejam presentes e organizadas adequadamente. A falta de qualquer uma dessas partes no momento e no local apropriado é suficiente para colocar o sistema fora de operação.

Um conjunto de partes quaisquer, colocadas desordenadamente nada mais é do que uma "pilha" ou um "monte". Um monte de areia, por exemplo, não muda se qualquer quantidade de areia for adicionada ou retirada ou se for simplesmente revolvida.

O aumento ou a redução de tamanho caracteriza uma outra diferença existente entre "sistemas" e "montes". Assim, ao se dividir um litro de leite em duas partes, obter-se-á apenas duas quantidades menores de leite (dois montes). Ao contrário, ao dividir uma vaca em duas partes, não se obtém duas vacas menores. Isto é o que se quer dizer quando se afirma que um sistema funciona como um todo. Seu comportamento depende de toda sua estrutura e não apenas do comportamento de suas diferentes partes.

Do mesmo modo que as peças de um sistema trabalham juntas, como uma unidade única, assim também um sistema pode funcionar como "peça" de um outro sistema maior. Nesse caso, esse sistema menor passa a ser um sub-sistema do sistema maior. Do mesmo modo, esse sistema maior pode vir a ser um sub-sistema de um outro sistema maior ainda. E assim sucessivamente.

E já que se falou em vaca, vamos ver como ela está inserida em sua cadeia de sistemas menores e maiores.

Uma vaca, como qualquer ser vivo, é um sistema muito complexo que faz parte de um certo número de outros sistemas maiores. Junto com outras vacas, ela será parte de um sistema social mais organizado chamado "rebanho". Cada rebanho possui um líder e uma cadeia de comando claramente definida e estritamente seguida como se fosse uma unidade militar. Se houver interesse em saber como um rebanho funciona, então deve-se considerar o rebanho como sistema e cada vaca como um sub-sistema do rebanho.

Se o interesse estiver em conhecer como funciona apenas o sistema vaca, então deve-se aprender algo sobre seus subsistemas, tais como o sistema circulatório, sistema nervoso, reprodutor ou digestivo e sua relação de interdependência, de modo a permitir que a vaca permaneça viva.

7.2 A Equipe como Sistema

Raciocínio semelhante deve ser adotado com relação às equipes e à organização. As equipes são sistemas menores que fazem parte de um sistema maior, representado pela organização. Num modelo ideal, a organização se constituiria num sistema maior, tendo as equipes como um de seus subsistemas.

Baseado no que foi visto até agora, pode-se dizer que uma organização que adota um sistema de equipes, que guardem entre si uma forte relação de interdependência, terá muito mais possibilidades de êxito.

Infelizmente a realidade é bem diferente. O que se observa na maior parte das empresas, mesmo aquelas que já desenvolveram uma cultura favorável às equipes, onde a atuação das mesmas é uma realidade, é que não há uma preocupação maior em se obter um grau elevado de interdependência entre essas equipes, isto é, fazer com que todas elas sejam parte de um sistema maior, obtendo-se, em consequência, um processo sinérgico e por que não dizer, orgânico.

Entretanto verifica-se exatamente o contrário, sendo bastante grande a quantidade de empresas que procuram dar a impressão de terem adotado uma nova filosofia de trabalho, baseada em novos princípios de gerenciamento, tais como a Qualidade Total, TPM, 5S e normas ISO, apenas com o objetivo de parecerem estar atentas às novas tendências. Evidentemente, tais atitudes não trazem bons resultados, fazendo com que uma iniciativa, que poderia ser bem sucedida, torne-se totalmente desacreditada. O descrédito pode ser evitado fazendo preceder estes projetos por ações demonstrando uma real intenção de adotar uma nova filosofia de trabalho e da realização de estudos mais aprofundados, com a finalidade de se determinar o porque, como e o que mudar, com envolvimento de todos os empregados,

Isto equivale dizer que podemos empregar o mesmo raciocínio utilizado em relação a um grupo ou a um ambiente onde predomina o individualismo. Toda energia despendida na elaboração de um trabalho pode tornar-se inútil porque não houve um planejamento sistêmico que possibilitasse envolver as atividades de todas as equipes.

Como foi visto anteriormente, um fator bastante importante para uma equipe é o estabelecimento claro de seu propósito. Assim como numa equipe, também a organização precisa estabelecer um propósito para tirar o máximo proveito do trabalho das equipes.

Deve ficar evidente em toda a organização, a opção pelo desenvolvimento e utilização das equipes, de modo que isto passe a se constituir num valor e posteriormente, venha a fazer parte da cultura da mesma.

É bastante elevado o número de empresas que, em nome da modernidade, demonstram incentivar as atividades das equipes sem, no entanto, desenvolver qualquer planejamento ou treinamento prévio. Buscam, de qualquer forma, criar uma ou duas equipes, esquecendo-se de que, assim como ocorre com as equipes em relação aos indivíduos, também a estas, trabalhando isoladamente, na maioria das vezes apresentarão um desempenho inferior quando comparadas a um sistema integrado e interdependente de equipes.

Scholtes (1995) recomenda a observação de dois pré-requisitos básicos, para se evitar a criação e o desenvolvimento das equipes sem um enfoque sistêmico.

1- Equipes devem dar suporte aos clientes, aos sistemas e às melhorias, evidenciando que as mesmas devem atuar num ambiente cujo enfoque não mais seja o indivíduo, a hierarquia e o controle mas os clientes, os sistemas e as melhorias.

2- Equipes não devem apenas servir de apoio ao sistema mas se constituírem num sistema, salientando que assim como o resultado do trabalho de uma equipe é maior que aquele obtido por seus integrantes atuando isoladamente, os resultados obtidos por um sistema de equipes deverão ser maiores que os obtidos por uma equipe trabalhando sozinha".

Equipes normalmente atuam isoladamente, cada uma voltada para seu propósito. Em consequência, deixam de buscar a interação com outras equipes.

Fato semelhante ocorre entre os vários departamentos e/ou setores de uma empresa que, via de regra, assumem uma postura competitiva, buscando alcançar os seus interesses imediatos que, em muitas oportunidades dão a impressão de trazerem alguma contribuição mas que, quando considerados globalmente, revelam-se até prejudiciais aos interesses da organização. Isto, além de levar à baixa produtividade e à degeneração do ambiente, impede o aproveitamento das vantagens proporcionadas pela sinergia e pela interdependência.

A unidade e coesão de uma equipe é uma característica bastante positiva que deve ser buscada e mantida com muito esforço e apesar das adversidades, sob pena de que ela não consiga se transformar numa equipe de alto desempenho.

No entanto, essa mesma característica exerce, por sua vez, uma influência negativa pelo fato de que induz seus integrantes a estarem constantemente com sua atenção voltada para dentro da

equipe, preocupados com o seu desempenho, esquecendo-se então de olhar para fora, acompanhando o movimento ao seu redor. Esse aspecto, embora pareça evidente, é frequentemente esquecido. Torna-se extremamente importante então que cada equipe, além de ocupar-se de suas atividades internas, mantenha-se também atenta ao ambiente externo, procurando relacionar-se eficazmente com outras equipes, de modo a possibilitar o estabelecimento da interdependência e contribuir para o fortalecimento do sistema.

8. TRABALHANDO COM AS EQUIPES

8.1 Preparando a organização para as equipes

Mais notadamente a partir do final dos anos 80 e início dos anos 90, começamos a viver um período bastante crítico porém extremamente importante, no que se refere aos processos organizacionais. Esse período, cujo início foi marcado pelo movimento em busca da Qualidade Total, principalmente em virtude do sucesso alcançado pelo Japão, desencadeou uma verdadeira revolução nas organizações, quebrando paradigmas, abalando os alicerces das estruturas e princípios administrativos vigentes até então, provocando um verdadeiro caos, um estado de completa confusão em alguns setores ou empresas que se mostraram mais resistentes a se submeterem a esses novos modelos e práticas gerenciais.

Favorecidas por uma revolução tecnológica sem precedentes no campo das comunicações, que a cada dia se torna mais intensa e devastadora com o advento das estruturas de redes, permitindo estarmos constantemente ligados a tudo que ocorre no mundo, a qualquer instante, a Gestão pela Qualidade Total trouxe a reboque uma série de outras ferramentas, técnicas e metodologias gerenciais tais como a Reengenharia, *Downsizing*, 5S, *Learning Organization*, ISO 9000, ISO 14000, *Just-in-Time*, *Kanban* e Gerenciamento Participativo. Além disso, a luta pela sobrevivência e a necessidade de conquista de novos mercados levaram as empresas a adotarem esses e outros novos procedimentos, de forma a conseguirem adaptar-se às novas exigências e a alcançarem maiores e melhores níveis de competitividade e de produtividade. O fenômeno da globalização da economia levou essas empresas a se reorganizarem, de tal modo que o estabelecimento de associações, unificações, *joint-ventures* ou parcerias, passou a se constituir em estratégias comumente adotadas e praticadas em todos os segmentos, objetivando a manutenção e conquista de maiores e melhores fatias do mercado.

Há de se ressaltar que essas medidas, por si só, não fazem com que os objetivos mencionados sejam plenamente alcançados. Paralelamente a essas, outras ações fazem-se necessárias, principalmente no sentido de oferecer as condições adequadas para que se possa usufruir as enormes vantagens e os benefícios proporcionados pela administração sistêmica. O estabelecimento de uma missão perfeitamente clara, a adoção de valores pactuados e a visão compartilhada são ingredientes fundamentais que possibilitam atingir esses objetivos.

Nesse aspecto, a utilização do gerenciamento baseado numa estrutura que privilegie o trabalho das equipes, de forma integrada e interdependente, contribui de forma inquestionável para a saúde da organização e sua plena participação e permanência no mercado.

Entretanto, a atividade de desenvolver uma equipe, a despeito da satisfação proporcionada, é uma atividade que demanda, além de grande dificuldade, muita dedicação, perseverança e força de vontade. Isto ocorre, principalmente, em função do despreparo e deficiência naturais demonstrados pela maioria dos gerentes ao lidar

com pessoas, agravado ainda pelas características individuais bastante diversificadas dos integrantes, fazendo com que haja a necessidade de, a todo instante, buscar-se compreender suas reações, emoções, sentimentos e estado de espírito.

Além disso, há que se considerar ainda que o desenvolvimento de uma equipe envolve, freqüentemente, a mudança de paradigmas, no sentido de preparar toda a organização para o desenvolvimento e a atuação das equipes, relativamente à criação do ambiente propício que favoreça sua formação e fortalecimento e, principalmente, no que se refere à mudança de hábitos e atitudes dos empregados, de modo que esses passem a praticar e valorizar o coletivismo, em detrimento do individualismo.

As equipes se constituem num bom exemplo de mudança de paradigma. Conforme já foi comentado, a sociedade sempre valorizou e privilegiou o individualismo. Entretanto, em função das mudanças que vêm ocorrendo mundialmente, como o fenômeno da globalização, o interesse crescente das organizações rumo à parceria e unificações, bem como aquelas de cunho político e social, o paradigma do individualismo vem cedendo lugar ao da coletividade e da participação. Com isso, os valores culturais, as crenças e mitos voltados para o individualismo, perdem seu poder e vão sendo gradativamente abandonados, cedendo espaço para aqueles relacionados à coletividade e a participação. Torna-se imperativo o aprendizado de novos modelos de relacionamento, práticas grupais, regras de convivência, compartilhamento e participação. Tudo isto implica no estabelecimento de um permanente estado de mudanças nas empresas, tanto de natureza cultural, como alterando, substancialmente, as estruturas e formas de trabalho e redirecionamento de ações.

É fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, que todas essas ações sejam precedidas de um bom trabalho, voltado para a conscientização de todos os empregados, em todos os níveis, de forma a promover a mudança comportamental. Isso implica na execução de um planejamento detalhado, contemplando não apenas todas as etapas deste processo, mas que considere também, as várias dimensões envolvidas, no que se refere à METODOLOGIA a ser utilizada, ao AMBIENTE no qual se irá trabalhar e o CONCEITO a ser assimilado.

A Figura 8.1 mostra como essas três dimensões se relacionam e, conforme pode ser observado, as intersecções representam as discordâncias naturais. Por exemplo, considerando as dimensões Ambiente e Metodologia, a área comum entre elas representa as divergências de ordem conceitual. Quando nos referimos às dimensões Metodologia e Conceito, a intersecção representa as divergências de ordem ambiental e, por último, quando nos referimos às dimensões Ambiente e Conceito, a intersecção representa as divergências de ordem metodológica. Com relação a área central da figura, comum às três dimensões, esta indica que não existem divergências ou, se existirem, não são, de modo algum, significativas.

As áreas livres caracterizam a existência de discordância total, indicando uma influência considerável dos paradigmas, assumindo que não tenham ocorrido falhas importantes no aprendizado.

Um fator importante é que essas três dimensões têm que ser trabalhadas simultaneamente, de tal forma que seja mantido um equilíbrio entre os lados físico, emocional e racional.

Na dimensão CONCEITO são trabalhados aspectos relativos a valorização das pessoas, no que se refere a busca da unidade do ser humano, de modo a que ele tenha condições de exercitar, sempre e simultaneamente, o cérebro, as mãos e o coração, visando conseguir um perfeito alinhamento de seus propósitos com sua forma de atuação. Para isso, torna-se necessário que ele esteja convencido sobre o que faz, respeitando-se as peculiaridades de áreas, negócios e pessoas. Essa dimensão envolve ainda a compreensão de mecanismos ligados às mudanças internas da organização, ao processo do aprendizado, visão sistêmica e a criatividade.

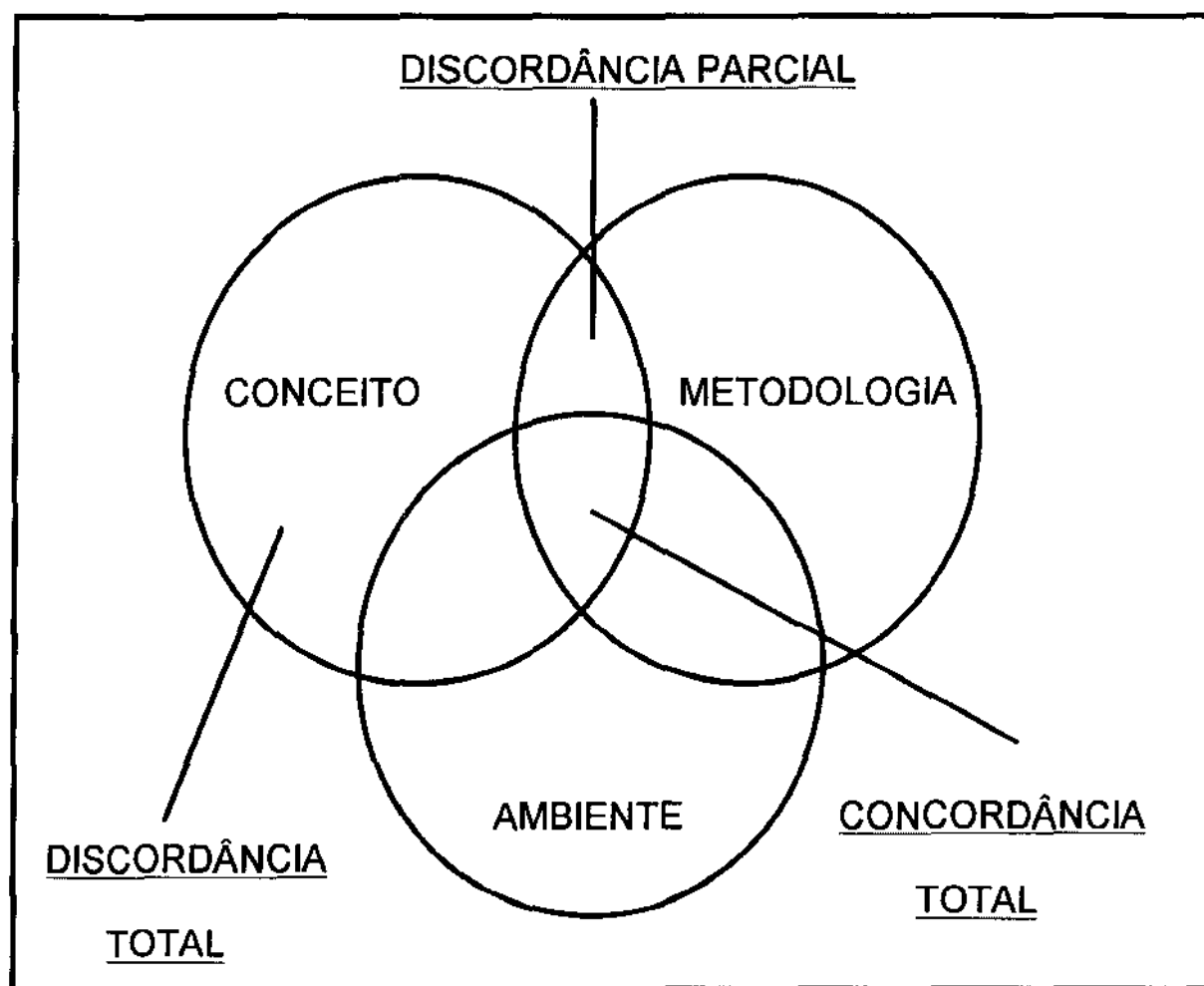


Figura 8.1 - Dimensões do aprendizado

Quando atuando nessa dimensão, freqüentemente utilizam-se perguntas do tipo: O que você quer?, Com quem você quer falar?, Porque você veio aqui?, O que é certo?, O que é errado?

Na dimensão AMBIENTE, mergulhamos no domínio dos sentimentos, com o objetivo de saber como as pessoas estão se sentindo, havendo uma grande preocupação em agrada-las e fazer com que se sintam à vontade. Desse modo, a ênfase está em desenvolver e melhorar o

relacionamento interpessoal, procurando observar as pessoas e contribuindo afetivamente para que elas realizem coisas. Cuidar do ambiente é, basicamente, cuidar do relacionamento afetivo. Nesse aspecto, algumas das perguntas mais utilizadas são: Como vai você? Você está bem? Precisa de alguma coisa? O que eu poderia fazer por você? De que maneira eu poderia contribuir para tornar mais fácil o seu trabalho?

Na dimensão METODOLOGIA, a atuação é direcionada para a maneira de realizar as coisas. A ênfase está no fazer, tendo por princípio que há um tempo certo para tudo.

A metodologia, quando corretamente utilizada, constitui-se em excelente saneador do AMBIENTE, fazendo as emoções voltarem-se para os objetivos, ao invés de retornarem para os aspectos subjetivos das relações interpessoais.

Algumas perguntas que identificam esta dimensão: Está tudo de acordo com as regras? Os procedimentos estão sendo seguidos? O processo utilizado é o mais adequado?

É interessante observar que essas dimensões assumem diferentes formas de interpretação. Por exemplo, na visão dos japoneses, esses três pilares são trabalhados no sentido de expressar o prazer e a satisfação proporcionados na execução de uma tarefa ou atividade profissional. Neste caso, a Figura 8.1 assume a forma mostrada na Figura 8.2.

Mas em qual dessas três dimensões devemos trabalhar primeiro? Isto depende muito da situação em que se encontra a empresa no momento, não havendo uma ordem de prioridade ou mesmo um critério rígido que imponha um único caminho ou forma de atuação. O ideal é que todas essas dimensões sejam trabalhadas simultaneamente, de maneira a manter o equilíbrio das ações.

Ao se trabalhar o AMBIENTE, é importante entender a cultura vigente na organização. Com esse propósito, torna-se fundamental verificar se essa cultura é adequada ao modelo de gerenciamento pretendido e quais seriam as mudanças necessárias. Além disso, faz-se necessário saber se o sistema de gerenciamento adotado é autoritário ou participativo e se é favorável às atividades das equipes.

Compreender a cultura da organização é muito importante pois, como veremos no Capítulo 8.2, trata-se, na verdade, de conhecer os valores, hábitos, crenças e costumes praticados na empresa.

Todos esses aspectos devem ser criteriosamente estudados, avaliados e praticados de modo a evitar-se que, após um grande esforço de toda a organização para o atingimento das metas, concluir-se que o caminho adotado não foi o mais adequado.

O correto entendimento da cultura vigente e efetivamente praticada evitará este tipo de contratempo, além de possibilitar que outras medidas propostas caíam no descrédito ou que boas idéias venham a ser desperdiçadas.

A busca da METODOLOGIA mais adequada compreende o desenvolvimento e a implementação de um planejamento envolvendo todas as fases que serão trabalhadas, a determinação da Missão, da Visão, dos objetivos

a serem alcançados e os meios utilizados para tal, bem como a conscientização para as mudanças a serem efetuadas.

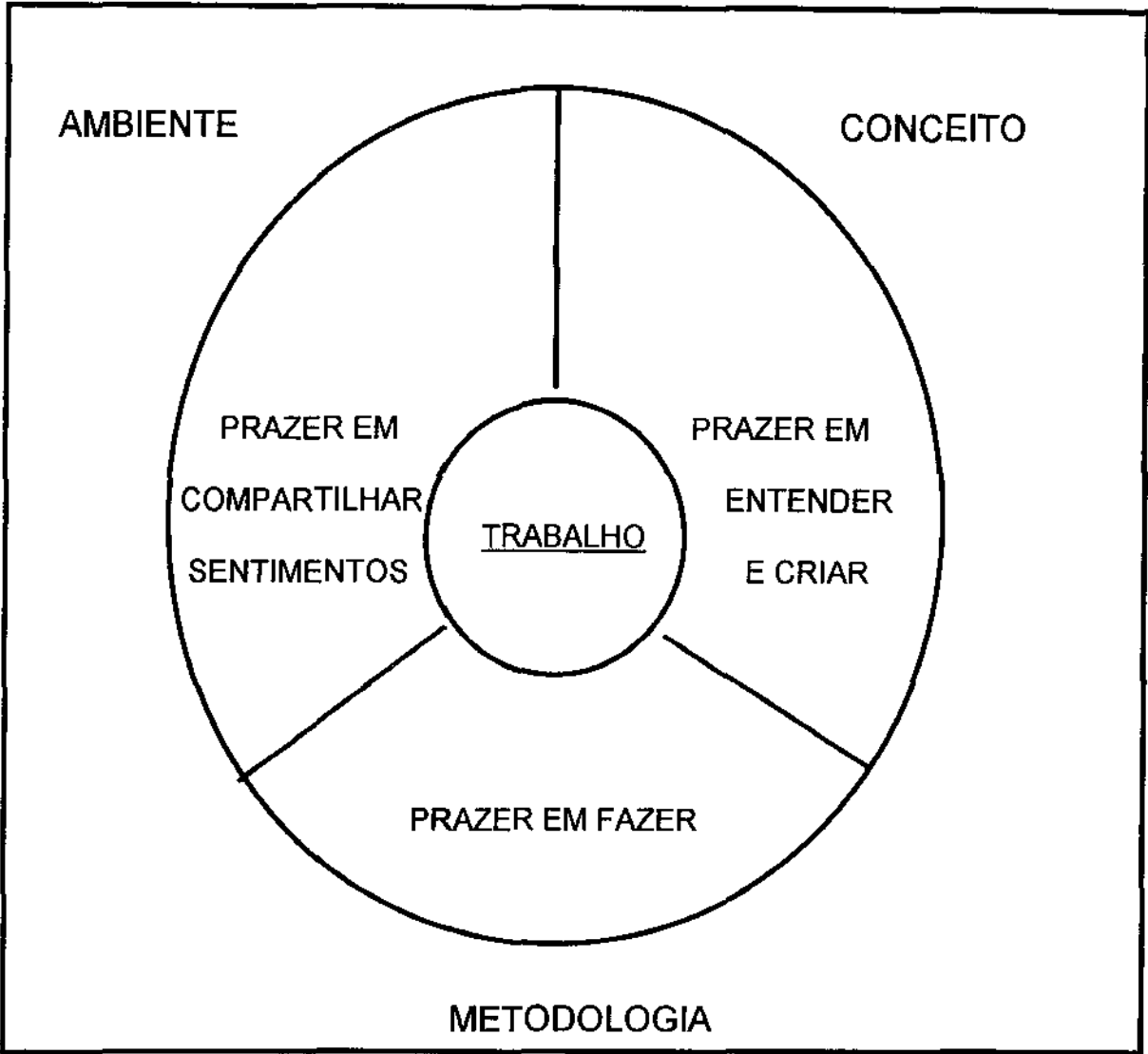


Figura 8.2 - Dimensões do aprendizado, no modelo japonês

Na dimensão CONCEITO, a ênfase é o ser humano e tudo o que ele representa para a organização. Em função disso, o conhecimento do potencial de cada um, suas aspirações e os mecanismos que possam contribuir para o aumento do nível de motivação torna-se fundamentalmente importante. É preciso dar a eles condições para que possam exercer sua criatividade, direcionando toda sua energia para a realização de seu trabalho.

Fica assim evidenciado que a conscientização para mudança é um dos primeiros desafios com que nos deparamos. Mas como é que se realiza a mudança? Como e quando ela ocorre e qual o processo desenvolvido?

Como preparar a organização para a mudança, de tal forma que esta seja condicionada a atuar com um sistema de equipes?

Uma forma de responder a essas indagações, é conhecer quais os fatores envolvidos na mudança e quais as forças que levam uma pessoa ou uma empresa a enfrentar novos desafios e superar toda sorte de obstáculos. Neste aspecto, a fórmula desenvolvida por Gleicher/Little pode fornecer-nos algumas respostas bastante interessantes.

Segundo esses autores, para que aconteça a mudança, é necessário compreender o modo como alguns fatores influem na velocidade com que ela ocorrerá.

Essa fórmula, expressando a VELOCIDADE DA MUDANÇA (VM) ou a VONTADE DEMONSTRADA EM REALIZAR UMA DETERMINADA ATIVIDADE, é apresentada na Figura 8.3. No numerador, estão colocados os componentes ou fatores favoráveis à mudança, enquanto que, no denominador, está o único componente desfavorável, que é o risco decorrente da ação de mudar. A Tabela 8.1, contém o significado básico de cada um desses componentes.

$$VM = \frac{IA \cdot CF \cdot SPP}{R}$$

Figura 8.3 - Fórmula de Gleisher / Little

Analisando a fórmula apresentada, verifica-se que ela fornece alguns pontos importantes que devem ser considerados, antes de se partir definitivamente para a mudança. Isto porque, de uma maneira simples e prática, ela induz à reflexão de cada um dos fatores envolvidos, possibilitando a busca das razões que levam a organização, ou simplesmente o indivíduo, em direção à mudança.

Observa-se que, normalmente, quando se pensa em implementar uma mudança, o fazemos em função de não estarmos satisfeitos com a situação em que nos encontramos ou porque vislumbramos uma condição melhor ou mais favorável. Entretanto, o fazemos sem nos preocuparmos com os motivos que nos induzem à mudança. Preocupamo-nos mais com os desafios e riscos envolvidos e com as vantagens advindas. Neste aspecto, torna-se importante uma reflexão para conhecermos mais detalhadamente quais são os inconvenientes da situação em que nos encontramos e se a mudança, realmente, valerá a pena.

FATOR	DESCRIÇÃO
VM	Velocidade da Mudança ou vontade demonstrada em realizar a mudança. Representa a velocidade com que a mudança acontece.
IA	Inconveniente Atual. Indica a percepção das pessoas, no que se refere ao seu nível de insatisfação com a situação em que se encontram. Este fator reflete, basicamente, o que está realmente incomodando, ou melhor, o quanto a(s) pessoa(s) se sente(m) incomodada(s).
CF	Conveniência Futura. Representa a percepção que as pessoas têm a respeito da conveniência de se efetuar a mudança, isto é, o grau de compreensão, relativamente às perspectivas de como ficará a situação após processada a mudança. Se as perspectivas forem boas ou interessantes, o peso desse fator cresce proporcionalmente.
SPP	Sucesso dos Primeiros Passos. Esse fator está diretamente relacionado com os trabalhos bem sucedidos, e os bons resultados já alcançados.
R	Risco da Mudança. Evidencia qual é a percepção que o indivíduo ou a organização tem a respeito do risco decorrente da mudança.

Tabela 8.1 - Fatores que influenciam a velocidade da mudança

O segundo fator, que contribui positivamente, é a Conveniência Futura ou como a coisa ficará após implementada a mudança. Uma vez levada em conta a situação antes da mudança, é importante também pensar sobre como ela ficará posteriormente, de modo a que tenhamos condições de avaliar se valerá ou não a pena, o esforço e o considerável dispêndio de energia. Um modo prático de reforçar favoravelmente este fator é através da divulgação dos exemplos e casos de sucesso. As pessoas tendem a ser bastante céticas e cuidadosas com aquilo que não conseguem vislumbrar e uma maneira eficiente e que ajuda a quebrar resistências é leva-las para conhecer alguns exemplos bem sucedidos. Isto fará com que elas se identifiquem com a situação e venham a se envolver no processo naturalmente.

O terceiro e último fator que influencia positivamente o processo de mudança é aquele representado pelo Sucesso dos Primeiros Passos. Sabemos que a mudança não ocorre, necessariamente, de um momento para o outro, como num passe de mágica. Ela ocorre gradualmente, em

doses homeopáticas. Por isso, ela precisa ser constantemente estimulada, para que todos possam ter tempo para se envolver e se comprometer com ela. Um método bastante eficaz, que faz com que todos permaneçam firmes na caminhada, é começar com pequenos trabalhos, de modo a possibilitar que os envolvidos cresçam e adquiram confiança e experiência, evitando assim, possíveis erros ou fracassos que possam vir a comprometer ou retardar o projeto.

Como pode ser constatado pela fórmula apresentada, uma outra forma para aumentar a Velocidade da Mudança é através da redução do Risco advindo da mudança para uma nova situação.

Ela possibilita que, a todo instante, sejam feitos questionamentos que possibilitem encontrar algumas possíveis formas de se reduzir este risco. Para isso, sem dúvida, o planejamento detalhado de todo o processo torna-se fundamental, de maneira que se possa conhecer todas as variáveis envolvidas e as ações que se fazem necessárias para reforçar os aspectos positivos.

Fazendo uma ligação com as três dimensões abordadas anteriormente, verifica-se que quando os fatores IA e CF forem médios, o desenvolvimento de ações visando a melhoria do AMBIENTE exerce uma influência positiva, contribuindo para o crescimento dos mesmos. Quando os fatores IA e R forem altos, um modo de diminuir sua influência é uma reflexão mais aprofundada sobre suas prováveis causas. Deve-se então, procurar trabalhar nos CONCEITOS, no sentido de motivar toda a organização, de forma a aumentar a energia e a criatividade das pessoas, mostrando a elas todas as vantagens proporcionadas pela mudança. Nesse aspecto, é importante que se dedique um bom tempo para conhecer as pessoas, os setores e a organização como um todo, de forma a identificar possíveis áreas de atuação.

Essa mesma análise pode ser feita, também, com relação à influência da cultura da organização. Se a cultura de mudança na empresa é fraca, significa que predomina uma resistência à inovação, fazendo com que R cresça. É o caso típico das empresas públicas. Quando ocorre o contrário, isto é, a cultura para a mudança é forte, os fatores IA e CF, normalmente, tendem a assumir valores mais elevados.

Mais do que mudar, o importante é compreender o que está por vir, de modo a perceber o momento adequado para participar, deixando-se envolver pelas novas formas de atuação propostas e compartilhando as experiências adquiridas ao longo do caminho.

Muitas das características ou situações relatadas para as equipes são ideais, podendo ocorrer em maior ou menor intensidade. Em razão disso, é possível até que algumas pessoas as achem demasiadamente otimistas ou mesmo utópicas. No entanto, há de se considerar que os limites para o ser humano são meramente temporais. O que é uma verdade ou realidade hoje, tem uma grande probabilidade de não sê-lo amanhã. Deve-se então, estar continuamente preparado para buscar atingir e vivenciar tais situações, de tal forma que, no final da nossa caminhada, ao olharmos para trás, constatemos, com imensa satisfação que o esforço não foi em vão. Então teríamos a oportunidade de dar graças a Deus por tê-lo conseguido.

8.2 Compreendendo a cultura da organização

Conhecer a cultura dominante na organização é um requisito fundamental, uma vez que exerce grande influência em toda sua estrutura, sendo causa determinante do sucesso ou do fracasso da mesma. Em função disso, esse assunto será abordado neste Capítulo com o objetivo de fornecer os elementos necessários à sua compreensão, possibilitando assim, entre outras coisas, o desenvolvimento de um ambiente favorável às equipes.

Mas o que vem a ser cultura organizacional? Como ela se desenvolve e se manifesta? Ela pode ser praticada? É boa ou ruim?

Para responder a estas e outras perguntas, torna-se necessário primeiramente, saber o que é cultura organizacional, como ela se forma e as maneiras através das quais ela é percebida.

A cultura de uma empresa pode se originar de várias formas. Ela se forma, na maioria das vezes a partir da cultura do dono ou fundador, quando for o caso, ou dos membros da alta administração. É percebida através dos valores, princípios, objetivos, atitudes e comportamentos difundidos e praticados pelos mesmos.

Na realidade ela não é vista, mas é constantemente pressentida por todos aqueles que fazem parte ou têm uma estreita relação com a organização. A cultura é como uma força invisível que rege continuamente o comportamento, formal ou informalmente aprovado e adotado na empresa, no presente ou no futuro.

É formalizada quando as normas e procedimentos adotados e aprovados são clara e explicitamente divulgados pelo corpo gerencial e entendidos, adotados e praticados pela organização como um todo. Entretanto, quando as normas e procedimentos vigentes e efetivamente praticados, não são aqueles definidos e divulgados pelo corpo gerencial, significa que a cultura predominante é a informal ou paralela.

O fato de a cultura informal ou paralela ser mais forte que a formal é facilmente verificado a partir da constatação da diferença existente entre o que é divulgado para ser seguido e praticado e o comportamento verdadeiramente adotado.

Incidentes, ocorrências e comportamentos são constantemente observados e levados em consideração pelos empregados ou por aqueles que mantêm um vínculo mais estreito com a organização, no sentido de se determinar qual a maneira correta de se comportar ou proceder.

Por exemplo, a Petrobrás sempre promoveu o treinamento técnico dos empregados, dando a entender que valoriza o desenvolvimento dos mesmos. Entretanto, até há algum tempo atrás, exigia que seus funcionários, principalmente os de nível médio, estivessem constantemente à disposição da empresa, mesmo nas horas de folga, impedindo que os mesmos frequentassem uma escola noturna. Esse impedimento não constava de nenhuma norma ou procedimento escrito mas, no entanto, constituía-se numa ameaça velada, significando que frequentar cursos noturnos não era um comportamento recomendável ao bom funcionário.

A força da cultura não é normal e facilmente percebida. Ela geralmente se manifesta quando o corpo gerencial tenta promover

mudanças ou adotar novos métodos de trabalho. É semelhante a ação de um sistema visando preservar seu equilíbrio. Sua manifestação somente é observada quando o mesmo passa a ser incomodado.

Quando precedidas de uma preparação adequada, visando promover a conscientização dos empregados para sua importância e necessidade, essas medidas terão grandes chances de virem a ser adotadas e praticadas. Entretanto, se não houver esse cuidado, fatalmente se desenvolverá uma resistência tácita e invisível, impedindo sua adoção plena, fazendo surgir então uma cultura paralela ou informal mais forte e poderosa.

Para o corpo gerencial, todos agem como se houvessem adotado e concordado com as normas e procedimentos implantados porém, nos bastidores da organização a maioria dos empregados, consciente ou inconscientemente, trabalha de modo a torná-los inócuos ou ineficientes, ocorrendo então o fenômeno conhecido como separação cultural. Enquanto o corpo gerencial considera as medidas adotadas necessárias e oportunas ou mesmo convenientes e naturais, os empregados, de um modo geral, ficam se questionando porque são tomadas atitudes tão absurdas e ineficazes na tentativa de se resolver problemas simples, cujas soluções parecem ser tão óbvias. Um exemplo comum é a falta de definições claras relativas a um determinado processo implicando, na opinião da maioria dos empregados, em elevados custos e gastos desnecessários.

Desenvolver uma cultura de equipe numa organização, em primeiro lugar, é uma responsabilidade do dono ou da alta administração. Com relação às equipes significa, entre outras coisas, que a alta administração deve promover as condições adequadas e necessárias para que todos os empregados possam atuar como integrantes, no que se refere a estruturação da empresa, estabelecimento de normas e procedimentos, valores, princípios, atitudes, comportamento e apoio material.

8.3 Etapas envolvidas na criação de equipes

A atividade de formar e, principalmente, desenvolver uma equipe, é muito mais complexa do que se imagina.

Vimos que não é suficiente apenas que um determinado número de pessoas se reúna e comece a trabalhar. Na realidade esse é, sem dúvida o primeiro passo, isto é, o desejo e a vontade de se trabalhar em equipe. Entretanto, o caminho é longo e árduo e muitas outras atividades devem ser desenvolvidas, para que o grupo em questão venha a se transformar numa equipe.

Além da vontade e do interesse das pessoas, um fator fundamental é a existência das condições favoráveis para o surgimento e fortalecimento das equipes. Essas condições favoráveis podem ser traduzidas pelas oportunidades oferecidas pela organização àqueles que se propõem a montar uma equipe, pela pré-disposição dos empregados para as atividades em equipe e também pela criação de um ambiente propício, que incentive a formação e o desenvolvimento das

mesmas. Além disso, é fundamental que a empresa forneça o apoio necessário às iniciativas e realizações das equipes criadas, oferecendo os recursos necessários, estabelecendo os procedimentos para sua atuação e as formas de reconhecimento a serem praticadas. Para isso, é muito importante o engajamento da alta administração e do corpo gerencial, no sentido de exercer a liderança e demonstrar claramente aos demais empregados que o trabalho em equipe é valorizado e reconhecido na empresa.

Neste Capítulo serão vistos alguns aspectos e ingredientes necessários, bem como as atividades a serem desenvolvidas visando à criação e manutenção das equipes. Dentre elas destacam-se a cultura existente, o apoio da organização às atividades das equipes, a disponibilização dos recursos necessários e os mecanismos de reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho. Além disso, são abordados aspectos relativos à formação da equipe, número de integrantes e regras de atuação.

8.3.1 Influência da cultura da organização

Conforme já salientado, é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa relacionada às equipes que se conheça a cultura existente na organização. Se a cultura for favorável às equipes, então o trabalho de implantação e desenvolvimento das mesmas será facilitado. Se, ao contrário, não houver uma cultura favorável, o trabalho e o esforço a ser desenvolvido, serão bem mais significativos.

A existência de uma cultura favorável pode ser verificada de várias formas. Por exemplo, quais os fatos e feitos que são comentados, com orgulho, na empresa? O que os empregados consideram importante e o que eles admiram ou tentam seguir? Que tipos de comportamento são incentivados? O que é efetivamente reconhecido e valorizado na empresa?

Na Petrobrás, em função, talvez, do ramo de atividade e da alta tecnologia utilizada, tanto nos processos de exploração e produção do petróleo, como nos de refino e transporte de derivados, um valor bastante forte e, por isso mesmo, muito considerado pelos empregados, é o conhecimento adquirido e o potencial técnico alcançado pelos mesmos. Muito mais do que a capacidade administrativa ou gerencial, o conhecimento no campo tecnológico é, sem sombra de dúvidas, o mais valorizado. Os empregados que conseguem reconhecimento nessa área passam a ser respeitados em toda a empresa e isso, naturalmente, contribui de forma definitiva para sua ascensão profissional.

Um outro valor que, gradativamente, vem perdendo sua força, mas que ainda pode ser observado até com alguma facilidade, é o poder experimentado por aqueles que, na Petrobrás, conseguem maior acesso às informações. Essa forma de poder, corretamente denominada de "poderzinho", normalmente causa danos ao ambiente, em função da ansiedade provocada. É caracterizado pelo fato de algumas poucas

pessoas conseguirem estar a par das novidades, boatos ou de determinadas informações. Isso é suficiente para que esses mesmos indivíduos comecem a cochichar pelos corredores, de modo a despertar a curiosidade dos demais, o que lhes dá uma sensação de sentirem-se admiradas e, por que não dizer, paparicadas e respeitadas.

Na realidade, as informações utilizadas por eles, na maioria das vezes não são relevantes o suficiente para justificar todo esse mistério, sendo divulgadas no momento oportuno. Felizmente, na Revap, com o advento da Gestão pela Qualidade Total e a implantação dos sistemas de comunicação eletrônica, esse conceito já está um pouco desgastado sendo, entretanto, ainda praticado por uma pequena minoria.

8.3.2 O apoio da Alta Administração

Este é, sem dúvida, um outro fator importante e que contribui de forma inquestionável para o surgimento e o desenvolvimento das equipes.

À alta administração, não compete apenas declarar o seu apoio às atividades das equipes. Mais do que isso, é necessário que esse apoio seja demonstrado concretamente, através de ações claras e objetivas, de forma que a organização deixe transparecer uma coerência entre o que é falado e aquilo que é praticado. Portanto, antes de tudo, ela deve fazer chegar aos empregados a informação de que os trabalhos desenvolvidos pelas equipes são incentivados e reconhecidos pela organização.

É imprescindível também, que esse apoio seja demonstrado através de exemplos, manifestados pela adoção constante de atitudes e posturas que reflitam fielmente, qual a orientação e o caminho a ser seguido. A alta administração, de certa forma, deve deixar transparecer ao corpo de empregados, as condutas passíveis de apoio e incentivo.

Não há melhor forma de convencimento que um bom exemplo. Desse modo, antes de anunciar a opção pela sistematização do trabalho em equipes, seria muito importante que o corpo gerencial se organizasse em equipes e, através da divulgação de trabalhos realizados e palestras, mostrasse a todos os empregados as vantagens da atuação em equipes. Isto, sem dúvida, se constituiria num argumento irrefutável e de extremo poder de convencimento.

Há uma estória sobre Madre Tereza, de Calcutá, que ilustra muito bem o poder do exemplo.

Numa ocasião, entre os muitos doentes que ela cuidava, havia um muçulmano. Ante seu estado de saúde lamentável e situação desesperadora, Madre Tereza procurava confortá-lo sempre que podia, dando-lhe uma atenção especial. Todos os dias, ia até ele e, através de palavras e orações, procurava minimizar seu sofrimento. Ao mesmo tempo, demonstrava todo seu carinho e bondade para com os demais doentes, cuidando de todos com dedicação tal que deixava a todos admirados.

Certo dia, agonizante e quase para morrer, o muçulmano chamou-a e disse-lhe:

"Madre, eu não conheço seu Deus, em quem a Senhora acredita. Mas se Ele for assim tão bom quanto a Senhora é, então eu gostaria muito de conhecê-Lo".

Uma forma muito utilizada pelas empresas para mostrar esse apoio, é incluir as atividades de equipes nas declarações formais, tais como as declarações de Missão, Visão e Política da Qualidade.

Por exemplo, a Política da Qualidade da Revap, divulgada em toda a refinaria através de quadros e cartazes específicos, sendo incluída ainda no sistema de correspondência eletrônica e em relatórios diversos, é expressa como:

"Qualidade é o princípio básico do nosso negócio, o que significa satisfazer as expectativas dos clientes, com melhoria contínua dos processos, desenvolvimento da equipe e interação com os fornecedores".

Além de constar da Política da Qualidade, são utilizadas várias outras formas para demonstrar o apoio da Revap às atividades das equipes. Frequentemente, são constituídos grupos multifuncionais, grupos de força-tarefa, grupos de pesquisa, grupos de atividades específicas, comissões de inspeção e auditoria, com o objetivo de buscar possíveis soluções a um determinado problema, propor melhorias, elaborar o planejamento de uma atividade ou identificar as causas de uma ocorrência anormal.

Na área gerencial, a Comissão de Coordenação Interna, composta por elementos da alta administração e os Grupos de Trabalho que são formados visando a implantação de uma melhoria ou estudo de modificações. Entretanto, a despeito de serem ainda muito tímidas, uma vez que poderiam ser mais bem exploradas e utilizadas, há de se ressaltar a contribuição que essas iniciativas proporcionam, como forma de mostrar concretamente o apoio às atividades das equipes.

Na pesquisa efetuada com alguns funcionários, com o objetivo de conhecer a opinião dos mesmos, relativamente às atividades de equipe na Revap, ficou evidenciado, de uma forma bastante clara, que os empregados de nível superior, os chamados "Profissionais", bem como aqueles que atuam na área administrativa, consideram que, de fato, a refinaria apoia o trabalho das equipes. Por outro lado, os empregados de nível médio e também alguns "Profissionais" que se envolvem mais nas atividades de campo, manifestaram uma opinião totalmente diferente. Eles acham que, embora exista a intenção e vontade para tal, a Revap não chega a demonstrar, efetivamente, um apoio que pudesse ser percebido ou que se mostrasse, de alguma forma, coerente com as ações praticadas.

Essa divergência de opiniões talvez possa ser explicada pela falha no processo de comunicação que, apesar de o acesso às informações através do correio eletrônico estarem disponíveis à todos, igualmente, a utilização e troca dessas informações ocorre mais intensamente nos escalões superiores, perdendo sua intensidade, gradativamente, à medida em que vai sendo cascadeada, sofrendo uma

espécie de crivo ou filtragem natural. Como diz a sabedoria popular, quem conta um conto aumenta (ou omite) um ponto. Além disso deve-se também levar em consideração a fantástica capacidade que tem o ser humano para "interpretar" as coisas à sua maneira, repassando a informação recebida da forma que entende ser a mais correta e apenas aquilo que acha suficiente ou importante que os outros saibam.

Uma outra forma de a alta direção da empresa demonstrar seu apoio é através do incentivo prestado ao treinamento específico, com o objetivo de desenvolver as atividades de equipes.

Conforme já foi comentado, em função de estarmos há muito tempo vivendo sob a luz do paradigma do individualismo, torna-se necessário aprender a trabalhar em equipe. Para isso, é fundamental passar a atuar orientado pelo paradigma da coletividade, desenvolvendo novos hábitos, valores e crenças.

Entretanto, até com muita frequência, verifica-se uma tendência bastante acentuada no sentido de as equipes enfrentarem uma forte resistência por parte do corpo gerencial ou da chamada alta administração da organização, no que se refere à adoção das medidas ou sugestões resultantes do trabalho efetuado por uma equipe ou pelas equipes.

O que se observa, na realidade, é a existência de uma grande lacuna entre aquilo que é divulgado e o que é efetivamente praticado.

A organização, e em especial seu corpo gerencial, procura incentivar e apoiar, até com relativo empenho e entusiasmo, o trabalho das equipes. No entanto, se o resultado desse trabalho não estiver em consonância com a linha adotada ou o pensamento desse corpo gerencial ou simplesmente do gerente da área, ele fatalmente não será levado em consideração, contribuindo de forma significativa, para o fracasso da equipe.

Isto se verifica porque, muito provavelmente, o medo e a insegurança representados pela perda de poder e de influência, levam esse gerente a desenvolver esse tipo de resistência.

8.3.3 Disponibilizando os recursos necessários

Para que possam desenvolver uma estrutura adequada e alcançar o alto desempenho, as equipes necessitam de recursos apropriados. E fornecer esses recursos é uma tarefa da organização.

As equipes necessitam de um local propício para trabalharem, de tal forma que possa ser criado um ambiente que contribua para o surgimento e fortalecimento da confiança mútua entre os integrantes. Esse local, de preferência uma sala que possa proporcionar alguma privacidade aos participantes, deve conter os móveis e instrumentos necessários às atividades a serem desenvolvidas, tais como *flip chart*, retroprojeto, quadro branco.

Além desses, outras facilidades devem ser disponibilizadas, como forma de facilitar e agilizar o processo de comunicação e o acesso às informações. É importante então que a equipe disponha de recursos de informática para a elaboração de relatórios e boletins

informativos, bem como alguém apto a prestar o apoio necessário para trabalhar com algum aplicativo específico, telefone e fax.

Somados aos recursos materiais, a empresa deve providenciar meios adequados, de forma a estar pronta a fornecer os recursos humanos requeridos, visando suprir alguma deficiência da equipe.

Outros recursos, tais como serviços de secretaria, meios de locomoção, transporte e acompanhantes também devem ser previstos.

8.3.4 Reconhecendo e recompensando o trabalho da equipe

Desde o início da civilização o ser humano aprendeu a utilizar as vantagens proporcionadas por um sistema de troca para obter algo que lhe interessa. Desse modo, passou a adotar critérios específicos, de modo a estimular o comportamento e as ações a serem desenvolvidas pelos demais, como forma de induzi-los a realizarem aquilo que lhe interessa ou de satisfazer qualquer uma de suas necessidades, num determinado momento.

Há que se considerar ainda que o ser humano, por ser bastante inconstante, é cheio de contradições e de vontades. Está constantemente buscando o reconhecimento pessoal porém, não mostra iniciativa para o reconhecimento do trabalho de outros. Esse comportamento individualista e porque não dizer, egoísta, é levado para seu ambiente de trabalho onde, naturalmente, procura sempre um lugar que lhe seja agradável, que lhe proporcione um pouco de calor humano, onde sinta-se acolhido e, principalmente, reconhecido, numa busca caracterizada, essencialmente, pelo individualismo.

Conforme foi abordado no Capítulo 2.7, as pessoas sentem uma necessidade enorme de serem reconhecidas e, basicamente, seu comportamento é tremendamente influenciado, podendo ser positivo ou negativo, dependendo da natureza do estímulo recebido. Mesmo a despeito de haver uma tendência generalizada de se valorizar a recompensa monetária, em detrimento de outras formas de incentivo menos imediatistas e, conseqüentemente, mais duradouras, vários estudos já comprovaram que o que as pessoas buscam, fundamentalmente, é o reconhecimento por suas contribuições. E esse reconhecimento pode ser manifestado sob a forma de uma carta à equipe, agradecendo os serviços prestados, um elogio público, ressaltando os aspectos positivos alcançados pela equipe e os benefícios advindos, uma placa, comemorando e enaltecendo um trabalho efetuado pela equipe, uma comemoração, na qual uma ou várias equipes que tenham se sobressaído sejam publicamente homenageadas e seus feitos ressaltados.

Por isso, é importante que a organização deixe claro a todos os empregados, o que ela considera como bom e digno de ser praticado, bem como que tipos de comportamento devem ser evitados. Em função disso, é importante que sejam definidos os critérios de reconhecimento e recompensa ao trabalho das equipes, de tal forma que todos os empregados saibam o que é e o que não é incentivado. Além disso, é imperativo que a organização, ao definir os critérios de premiação, enfatize o princípio básico no qual o que se busca é o desenvolvimento e fortalecimento das atividades

desenvolvidas em equipe. Isto, além de demonstrar claramente a opção da empresa pelo trabalho executado em equipe, é uma forma de fazer com que os empregados se sintam incentivados a atuarem em equipe, aumentando as possibilidades de êxito das mesmas.

Uma outra forma de estimular os empregados é fazer com que eles mesmos definam os critérios de reconhecimento e recompensa, de utilização de prêmios em dinheiro, bem como outras formas diversas, tais como viagens e objetos diversos relativos à comemoração, incluindo também a forma de seleção, análise, concessão e entrega dos prêmios às equipes que se tenham destacado.

8.4 Trabalhando em equipe

8.4.1 Formação da equipe

Conforme citado anteriormente, a formação da equipe começa pela seleção dos integrantes. O processo de escolha dos integrantes de uma equipe, via de regra, é feito tomando-se por base o objetivo a ser alcançado ou o trabalho a ser desenvolvido. Assim, deve-se perguntar **porque** e **para que** a equipe está sendo formada, bem como os objetivos e as metas a serem alcançadas. Dependendo da finalidade, pode-se partir para a escolha dos integrantes. Neste aspecto, o ideal é que as pessoas que participam do processo em questão discutam a melhor forma de organização e quais elementos são os mais indicados para comporem a equipe.

Esta metodologia é utilizada, normalmente, quando o objetivo é a formação de uma Equipe Multifuncional, pois oferece a vantagem de possibilitar que se direcione a escolha dos membros, selecionando-os de acordo com o nível, o conhecimento, a especialidade e a experiência de cada um. Entretanto, apresenta como desvantagem o fato de que o grupamento necessitará de um tempo adicional para se conhecer e se ambientar, correndo ainda o risco de enfrentar alguma divergência entre os participantes.

Para a constituição de uma Equipe Multifuncional, embora não seja uma decisão recomendável, os integrantes podem ser oriundos de um mesmo setor ou departamento, mas com formação, experiência e especialização diferenciadas. Por exemplo, ao se montar uma equipe composta apenas por elementos da área de manutenção para o desenvolvimento de ações que visem o aumento de confiabilidade dos equipamentos, com certeza os resultados alcançados seriam piores do que se essa mesma equipe envolvesse também pessoas ligadas à operação destes equipamentos, representantes da área de projeto e de vendas, bem como do fornecedor e do cliente. Entretanto, há que se considerar que o trabalho para formação deste tipo de equipe é bastante dificultado, uma vez que ultrapassa os limites de uma determinada área ou departamento.

Quando o objetivo é montar uma Equipe Funcional, em que os integrantes pertencem todos a uma mesma área, então o trabalho torna-se mais simples, não havendo a necessidade de escolha ou

seleção. A tarefa consistirá, basicamente, em comunicar as mudanças às pessoas envolvidas e efetuar as modificações necessárias, adequando-as à nova forma de atuação. Normalmente essa comunicação deve ser realizada pelo diretor ou gerente da área em questão. Neste caso, existe a vantagem do entrosamento no grupo, uma vez que os integrantes pertencem a uma mesma área. Porém tem como desvantagem a menor diversificação de conhecimentos o que, por sua vez, limita as vantagens da complementaridade.

8.4.2 Número de integrantes

O número de integrantes numa equipe é um aspecto que causa uma certa polêmica, não havendo um consenso a respeito da quantidade ideal, em função das divergências existentes, relativamente às vantagens e desvantagens oferecidas.

Muitos autores defendem uma quantidade maior de pessoas, alegando que isto pode proporcionar uma vantagem, em função da diversificação de conhecimentos e experiência dos integrantes. Estão conscientes de que, a princípio, o trabalho pode ser mais intenso e demandará um gasto considerável de energia, até que o grupo evolua, transformando-se numa equipe.

Entretanto, acreditam que, após atingirem o estágio de Realização ou Atuação, essa dificuldade será compensada pelos benefícios proporcionados pela diversificação de conhecimentos e experiência, devido à multiespecialização dos integrantes e pela maior variedade e quantidade de soluções e alternativas geradas. Em função disso, são adeptos da idéia de que uma boa equipe deve ter um número mais elevado de participantes, considerando que o mínimo deve estar em torno de oito e o máximo em cerca de quinze elementos.

Por outro lado, alguns autores consideram que essa suposta vantagem é, na realidade, numa grande desvantagem uma vez que, na maioria das vezes, constitui-se no fator que determina o fracasso da equipe. Isto ocorre porque, durante a fase de Formação, conforme foi visto no Capítulo 7, o entendimento inicial, naturalmente, tende a ser mais difícil pelo fato de não haver desenvolvido ainda a confiança mútua, o nível de comunicação ser baixo e os objetivos não estarem completamente definidos, fazendo com que as discussões e reuniões sejam truncadas e, conseqüentemente, mais lentas. Quando essa dificuldade ocorre nesta fase (Formação), em que o grupo não possui uma estrutura definida, esta passa a se constituir no maior obstáculo ao crescimento do mesmo, comprometendo seu desenvolvimento e aumentando a possibilidade de que o grupo se perca, antes de conseguir transformar-se numa equipe.

Algumas pesquisas comprovaram que um grupo com menos do que quatro elementos nunca irá se transformar numa equipe, uma vez que grupos de duas pessoas formam apenas um par e com três, muito provavelmente uma delas ficará à margem do processo de comunicação.

Estudos mais recentes, inclusive um trabalho que está sendo desenvolvido pelo Massachusetts Institute of Technology, enfocando equipes com número elevado de integrantes, já viabilizam a formação

de tais equipes, sendo vinte integrantes, hoje, uma quantidade considerada padrão. Há casos até de experiências com grupos criativos com cerca de dois mil elementos, de vários países, comunicando-se através de um sistema de conferência. Entretanto, a formação, o desenvolvimento e a utilização dessas equipes implicam na utilização de metodologias completamente diferentes daquelas desenvolvidas para o trabalho com equipes pequenas.

Baseado no que já foi observado até agora, considera-se que uma equipe não deve ter um número excessivo de integrantes, principalmente no caso de organizações que tenham optado recentemente por adotar o modelo de gerenciamento alicerçado num sistema de equipes, sob pena de não conseguir levar o empreendimento até o fim.

Desse modo, uma organização, ao decidir pela adoção do trabalho em equipe, deve começar devagar, adotando equipes menores, com um mínimo de quatro e um máximo de oito integrantes. Isto não apenas aumentaria as chances de sucesso, como também daria mais segurança, permitindo que as equipes evoluíssem e amadurecessem mais rapidamente, possibilitando ainda, a oportunidade do aprendizado.

Além disso, há que se considerar também as vantagens proporcionadas pelo pequeno número, no que se refere à formação e manutenção dos sistemas de equipes. Neste aspecto, a agilidade, a interdependência e o rápido entrosamento proporcionado pelas equipes menos numerosas são características básicas que, sem dúvida, exercerão uma grande influência, no sentido de determinar o sucesso ou o fracasso do modelo adotado.

8.4.3 Estabelecendo regras de atuação

Uma coisa importante a ser feita, quando se pensa em trabalhar como uma equipe, é a adoção de regras que irão orientar os participantes quanto à ética e o relacionamento no trabalho.

Esta definição de regras é essencial, uma vez que permitirá o estabelecimento de um ambiente produtivo e agradável, propício ao desenvolvimento da confiança e do respeito entre os integrantes da equipe. A não definição dessas regras dá origem à confusão e ao tumulto, tornando o ambiente carregado e improdutivo, inibindo a comunicação e a criatividade. Uma ocorrência típica, observada frequentemente, é provocada pela tendência das pessoas em falar mais do que ouvir. Se não for definido um procedimento a esse respeito, algumas pessoas falarão durante todo o tempo, enquanto outras terão que se contentar em ouvir.

Enquanto alguns indivíduos possuem a característica de se relacionarem com muita facilidade, outros, ao contrário, demonstram uma certa dificuldade em trabalhar com estranhos, em função de apresentarem uma timidez natural, porém excessiva, fazendo com que fiquem incomodadas e pouco à vontade. Normalmente, sentem-se tensos e inseguros, permanecendo, na maioria das vezes, calados, à espera

que alguém se manifeste. Então, vagarosamente, procuram conhecer os participantes e criar a coragem necessária para se manifestarem.

Este descongelamento e, em consequência, essa fase de desinibição pode ser agilizada quando os participantes têm oportunidade para se apresentarem e, posteriormente, definir algumas regras de comportamento, que possibilitem o estabelecimento da ética e da confiança. Deste modo, torna-se importante que, desde o início dos trabalhos, logo nas primeiras reuniões, sejam definidas e estabelecidas regras básicas de comportamento grupal, que sejam fruto do consenso de todo o grupo.

Desse modo, a equipe deve, desde o início, procurar estabelecer algumas regras de conduta e critérios que facilitem o trabalho dos integrantes no que se refere a resolução de situações conflitantes, atitudes, comportamento e procedimento, evitando que se gaste um tempo desnecessário em discussão de assuntos que poderiam ser previamente acordados e definidos. Via de regra, alguns desses itens costumam ser bastante polêmicos, resultando em discussões longas e acaloradas que levam à deterioração do ambiente, que acabam por deixar marcas profundas no nível de confiança e na comunicação.

Por exemplo, algumas normas que poderiam ser adotadas e praticadas pela equipe seriam:

1- Como forma de se estabelecer a confiança entre os elementos da equipe, deve ficar claro que tudo o que for falado ou discutido nas reuniões, no que se refere ou diga respeito a opiniões manifestadas, sentimentos e interesses, permanecerá restrito ao conhecimento dos integrantes da equipe, ficando esclarecido que nada do que for falado, discutido ou abordado durante as reuniões será usado contra qualquer um dos integrantes, a menos que seja intolerável.

2- Todos os participantes deverão ser abertos e sinceros no que se refere a idéias e sentimentos, ou seja, ao expor sugestões, discutir um determinado item, manifestar-se ou emitir opinião sobre qualquer pessoa da equipe, todos deverão fazê-lo usando de sinceridade e cortesia, de forma a contribuir para o estabelecimento de um clima de confiança, possibilitando uma melhor compreensão do assunto ou, quando for o caso, o crescimento de todos os integrantes.

Fica definido, portanto, que não serão permitidas acusações ou ofensas pessoais, uma vez que não se pode mudar a personalidade das pessoas mas, talvez e apenas, o seu comportamento.

3- Todos devem ser receptivos às sugestões apresentadas e dar oportunidade para que os demais façam o mesmo. Por isso, a toda e qualquer idéia exposta, deve ser dada a devida atenção, antes que a mesma seja descartada. O mesmo procedimento deverá ser seguido com relação a oportunidade para que essas sugestões sejam experimentadas ou praticadas, quando viável, de forma que os resultados sejam observados e conclusões sejam tiradas.

4- Todos os integrantes devem comprometer-se a ajudar os demais, auxiliando-os a superar suas dificuldades e deficiências, proporcionando condições de crescimento e desenvolvimento. Os participantes tímidos e retraídos devem ser incentivados a contribuir, de forma a desenvolverem a autoconfiança.

É extremamente importante, porém, que a individualidade das pessoas seja preservada.

5- Deve ser estabelecido um acordo e um comprometimento formal com os resultados a serem obtidos pela equipe. Todos deverão entender e estar cientes que um dos objetivos a ser perseguido pela equipe é o seu amadurecimento e desenvolvimento, de forma a atingir o alto desempenho.

Cada elemento da equipe poderia virar-se para seu vizinho e dizer: "Me ajudaria muito em meu trabalho se você ..." e completar a frase.

6- Uma outra regra que também poderia ser adotada e que ajudaria muito, principalmente no sentido de se instalar a confiança mútua, seria um acordo entre todos os integrantes de que todas as desavenças, que porventura apareçam, sejam tratadas e resolvidas no momento em que surgirem. Em outras palavras, nada seria deixado para depois, evitando-se o surgimento de pontos de atrito, que poderiam dar margem a desentendimentos entre os participantes.

7- Deve ser dada quase que total prioridade às reuniões da equipe. A assiduidade deve constituir-se em ponto de honra para todos e as ausências devem ser evitadas a todo custo. Desse modo, devem ser estabelecidas pela equipe, as condições aceitáveis para se faltar a reuniões e qual o procedimento a ser adotado para dar ciência aos demais participantes sobre uma provável ausência.

8- O mesmo deve ocorrer em relação a pontualidade. É importante que as reuniões comecem e terminem nos horários programados. Chegar atrasado a uma reunião demonstra falta de respeito aos outros integrantes. Quando isso ocorrer, a equipe deve discutir o assunto visando uma solução definitiva.

9- Devem ser estabelecidos horários e locais regulares, bem como um procedimento de convocação dos participantes para as reuniões deve ser previamente definido, evitando-se assim, atropelos de última hora que possam impedir ou mesmo dificultar a realização das mesmas.

10- Os participantes devem esforçar-se ao máximo, procurando desincumbir-se de todas as tarefas e obrigações distribuídas. Devem, portanto, dedicar-se e empenhar-se para que as metas estabelecidas sejam cumpridas e os trabalhos realizados nos prazos acordados.

11- Todas as reuniões da equipe devem ser registradas em atas, de forma que não haja dificuldade em proceder o acompanhamento de todos os assuntos abordados em reuniões anteriores, facilitando seu rastreamento e continuidade. Não apenas os assuntos discutidos devem constar da Ata, como também as tarefas e ações a serem desenvolvidas, os responsáveis por sua execução e os prazos acordados.

12- O comportamento dos integrantes deve ser exemplar e condizente com a linha de atuação da equipe. A ética e o respeito devem ser cultivados e praticados continuamente por todos, sem exceção.

13- Os integrantes devem estar conscientes de que a união da equipe em torno de seu objetivo é que faz com que ela seja bem sucedida. Atingir o alto desempenho depende do esforço e dedicação de todos, assim como o mau desempenho de um componente pode implicar no fracasso de toda a equipe.

9. ESTUDO DE CASOS

Neste Capítulo serão relatados exemplos reais de atuação de alguns grupos que se constituíram em elementos de observação e estudo, contribuindo significativamente para a realização desse trabalho. Uma parte significativa dos resultados e das conclusões mencionadas no Capítulo 10 foram obtidas a partir da atuação e desempenho da "Equipe do Semec", dos Grupos Interdisciplinares e das "Equipes de Parada".

Antes de comentar sobre este caso, deve ser esclarecido que, apesar de denominadas Equipe do Semec e Equipes de Parada, trata-se na realidade de grupos pois, conforme já foi verificado, não se forma uma equipe de um momento para o outro. Começa-se por um grupo que, com o tempo e de acordo com seu desempenho, vai evoluindo até transformar-se numa equipe, apresentando então, a maior parte das características citadas no Capítulo 3. Esta denominação foi utilizada apenas como meio de diferenciá-las de um grupo comum, em início de atividade, pelo fato de que, neste caso, estes grupos já reuniam algumas das características de uma verdadeira equipe. Em razão disso, adotar-se-á o uso de aspas em toda referência a estes dois grupamentos, denominados de "Equipe do Semec" e "Equipes de Parada". Isto posto, pode-se passar ao estudo de casos propriamente ditos.

9.1 Cultura de equipe da Refinaria Henrique Lage - REVAP

A determinação da cultura de uma organização não é feita de um dia para o outro. É uma atividade cujos objetivos devem ser clara e perfeitamente compreendidos, demandando um tempo considerável. Além disso, implica ainda numa série de cuidados e precauções que devem ser tomados, em razão dos problemas que pode desencadear, uma vez que um estudo como esse é feito, normalmente, para se conhecer o modo de pensar e agir da organização, visando a adoção de medidas de caráter estrutural que irão influir significativamente na vida e desempenho da mesma. Em função disso, deve ser criteriosa e adequadamente planejada e executada.

A metodologia utilizada varia de acordo com a profundidade do estudo e seu objetivo, o porte, tipo de negócio e localização da organização, bem como o contexto em que esteja inserida, o tipo de influência que exerce e seu relacionamento com o meio. Por isso mesmo, o método mais freqüentemente utilizado, tanto na determinação da cultura predominante como apenas para se verificar se um determinado traço cultural faz-se ou não presente é, notadamente, a aplicação de uma pesquisa envolvendo, se possível, todos aqueles que mantêm alguma relação com a empresa, seja direta ou indiretamente, tais como seus empregados, clientes e fornecedores.

É importante então, fazer-se uma rápida descrição das atividades principais da REVAP, no que se refere a localização e portfólio de

produtos, de modo a conhecer um pouco de seu perfil industrial e o ambiente no qual foi desenvolvida a maior parte desse trabalho.

A Refinaria Henrique Lage - REVAP, localizada em São José dos Campos, SP, é uma das refinarias mais importantes do Sistema Petrobrás, no que se refere a volume de produção e localização. Além de ser o maior produtor de QAV do país, é responsável por cerca de 15% da capacidade total de processamento, considerando-se todo o sistema de refino da Petrobrás.

Possui pouco mais de 800 funcionários, oriundos das mais diversas regiões do país, que trazem consigo os mais variados traços de costumes, características culturais e valores, que vão sendo assimilados e adaptados, exercendo, em consequência, uma influência significativa nas características sócio-culturais da região. Seu quadro de funcionários, com nível de escolaridade composto por 21,4 % com nível superior, 58,7 % com segundo grau completo e 15,7 % com primeiro grau completo, tem sido gradativamente otimizado, no que se refere tanto ao número de pessoas, face as aposentadorias e transferências para outros Órgãos do Sistema, como também na capacitação técnica das mesmas, em função de uma maior preocupação com o seu auto-desenvolvimento e dos treinamentos recebidos. Além disso, as melhorias implementadas na estrutura organizacional da refinaria, a adoção de novas tecnologias, a adequação dos métodos de trabalho, a implantação de novos projetos e o aumento da confiabilidade dos equipamentos também contribuíram de forma decisiva para a elevação do nível profissional e pessoal dos empregados e sua adequação às necessidades atuais da empresa e às exigências do mercado de trabalho.

A Refinaria Henrique Lage - REVAP - refina petróleo, obtendo seus derivados e alguns subprodutos oriundos da matéria prima ou dos processos empregados.

Os principais derivados de petróleo produzidos pela REVAP são:

- Gás Liquefeito de Petróleo (GLP);
- Gasolina automotiva para uso nacional;
- Gasolina automotiva para o mercado externo;
- Nafta Petroquímica;
- Querosene para Aviação (QAV);
- Querosene Iluminante;
- Solventes (aguarrás);
- Óleo Diesel;
- Óleos Combustíveis (principalmente os tipos 1, 2, 3, 4, 7, 8 e 9);
- Hidrocarbonetos intermediários e acabados para utilização em outros órgãos da Petrobrás, conforme programação;
- Enxofre; e
- Dióxido de Carbono.

A maior parte da produção da refinaria, cerca de 84%, é escoada através de moderno sistema de oleodutos, integrando a REVAP com outras refinarias e terminais de derivados da Petrobrás no estado de São Paulo, incluindo a "Grande São Paulo", Santos e São Sebastião. Isto possibilita à sede da Companhia usar a capacidade de processamento da REVAP como um importante complemento para as

necessidades da macro região em que se encontra e até mesmo de outras regiões.

O restante dos derivados e demais produtos são encaminhados aos usuários finais através das companhias distribuidoras locais.

Seu mercado de atuação abrange a Grande São Paulo, eixo da Rodovia Presidente Dutra, de Sta. Isabel até Queluz; litoral norte do estado de S. Paulo e sul do estado do Rio de Janeiro, de S. Sebastião até Parati; Sul do Estado de Minas Gerais, na região compreendida entre Alfenas, Baependi e Itamonte; Aeroportos de Guarulhos, Congonhas, São José dos Campos e eventualmente, Viracopos; atendimento do mercado de cabotagem, via terminal de S. Sebastião, conforme programação; e exportação de gasolina para diversos países, tais como EUA, China e Costa Rica.

Com relação ao mercado externo, em média, são exportados 15% da produção de óleo combustível e 66% da de gasolina.

No início desse ano, obteve um importante reconhecimento à qualidade de seus derivados, através da certificação ISO 9002 para o Sistema da Qualidade do Querosene de Aviação - QAV e, atualmente, está se preparando para estender essa mesma certificação para outros derivados.

Com o objetivo de se conhecer a cultura da Revap, no que se refere a determinar o grau de aceitação das atividades desenvolvidas em equipe, foi efetuada uma pesquisa, por amostragem, em que se procurou considerar funcionários de todos os setores, pertencentes aos diversos níveis da hierarquia. Além disso, utilizou-se também estudos anteriores, porém recentes, de pesquisa de clima e de levantamento dos traços culturais predominantes.

A pesquisa que realizei, com o objetivo de determinar a cultura predominante na REVAP envolveu 164 pessoas, sendo 104 de nível médio e 60 "profissionais", de um total de 800 empregados. Os questionários foram enviados, parte sob a forma impressa e parte pelo Correio Eletrônico. Foram respondidos 48 questionários, representando 30% do total enviado e uma amostra de 6% da população de empregados. Deve ser ressaltado que o número relativamente baixo de respostas à pesquisa foi influenciado, provavelmente, pelo fato de que, nessa mesma época, a Empresa estava realizando uma outra pesquisa visando a Monitoração do Clima Organizacional. Além disso, não deixa de ser um indicador do grau de importância atribuído pelos empregados, às atividades eminentemente técnicas, diretamente ligadas ao processo propriamente dito, em detrimento de outras ações, como por exemplo, o trabalho em equipe.

Através dessa pesquisa, ficou evidenciado que 60% dos "profissionais" consultados consideram que a Revap apoia as atividades das equipes enquanto que, entre os empregados de nível médio, esse índice cai para 40% o que, de certo modo, coincide com os resultados verificados na pesquisa para Monitoração do Clima Organizacional, no item relativo a "Espírito de Equipe". No que se refere a existência, na Revap, de um ambiente propício à proliferação das equipes, entre o pessoal de nível médio, apenas 36% manifestou-se positivamente, ou seja, acredita que o ambiente é

favorável e estimulante às equipes. Entre os "profissionais" esse nível cresceu para 50%.

Quando perguntados se já haviam feito parte de alguma equipe, a grande maioria respondeu afirmativamente. Isto, entretanto, evidenciou que, de uma forma geral, os empregados não tem claro o que seja uma equipe, nos moldes adotados neste trabalho, visto não terem sido poucas as respostas mencionando a "equipe da Revap", a "equipe da manutenção" e da "operação". Um fato interessante, mencionado pela maioria dos pesquisados, é que todos gostaram da experiência de participar de um trabalho coletivo, em função da "sinergia", do "comprometimento" e da "maior objetividade", qualificando a experiência como "gratificante" e "produtiva". Este fato evidencia uma pré-disposição dos empregados para a modalidade do trabalho em equipe, constituindo-se num fator positivo, que contribui favoravelmente para qualquer iniciativa nesse sentido, por parte da Refinaria.

Os resultados obtidos são coerentes com algumas situações observadas, indicando que a amostra considerada foi representativa, o que foi posteriormente confirmado através dos resultados verificados na pesquisa de Monitoração do Clima Organizacional, realizada em todo Sistema Petrobrás. Por exemplo, verifica-se, até com certa frequência, a ocorrência de casos em que a falta de visão sistêmica e, conseqüentemente, de espírito de equipe, prejudica o desempenho da Revap. Isto pode ser comprovado através de algumas ações que são implementadas objetivando obter algum ganho localizado, num determinado setor ou Divisão, sem avaliar as dificuldades ou perdas acarretadas para um outro setor, para a Revap ou para a Petrobrás como um todo que, via de regra, são muito mais significativas e onerosas.

Além disso, fica evidenciada também uma falha no processo de comunicação entre os vários setores envolvidos na atividade produtiva e entre estes e os setores de apoio, tais como manutenção, suprimentos de materiais e serviços de limpeza. Observa-se por exemplo que, a despeito de estarem fisicamente juntos, os setores ligados à operação comunicam-se pouco, tendo em vista que, vez por outra, uma manobra é realizada sem uma avaliação conjunta prévia, de modo a se determinar claramente suas conseqüências, implicando numa redução de carga, em danos ao ambiente ou gasto desnecessário de material. Conforme já salientado, a grande ênfase dedicada pelos empregados da Petrobrás, no que se refere aos assuntos de caráter técnico e às atividades voltadas para o dia-a-dia, caracterizam-se num traço cultural marcante. Isto dá uma noção do trabalho e esforço a ser desenvolvido, no sentido de se conseguir um ambiente favorável às equipes.

9.2 A Equipe do Semec

A "Equipe do Semec" foi criada pela Coordenação de Qualidade, pertencente ao Setor de Mecânica (Semec). Foi uma iniciativa isolada dos empregados lotados naquela Coordenação, à qual eu pertencia,

tendo sido acordado logo de início, que ela se constituiria na base de observação e meio disponível para a realização de experiências e referência para o desenvolvimento deste estudo. Um segundo objetivo seria desenvolver um programa para a formação e treinamento de novas equipes.

Para sua formação partiu-se praticamente do zero, em virtude de o conhecimento do assunto ser bastante limitado. Esta fase de aprendizado levou algum tempo, em função das atividades diárias e também porque as reuniões eram realizadas, formalmente, apenas uma vez por semana. O relacionamento na sala era muito bom e o fato de todos trabalharem juntos facilitava bastante o entrosamento.

A primeira atividade desenvolvida foi no sentido de compreender os princípios de atuação e as características do trabalho em equipe. Como era de se esperar, houve um período de confusão entre os integrantes, que não sabiam como agir nem o significado do trabalho em equipe.

Em função disso procurou-se, desde o início, dar ênfase às atividades que contribuíssem para a formação e desenvolvimento do grupo. O material didático, específico para o treinamento de equipes, foi fornecido aos participantes para estudo e discussão nas reuniões. Passou-se também a utilizar textos e filmes diversos relativos ao assunto e disponíveis no acervo da refinaria, como forma de obter as informações necessárias ao aprendizado, proporcionando assim, as condições necessárias para a evolução e crescimento do grupo, no sentido transformá-lo numa equipe Multifuncional.

Como primeiro trabalho a ser efetuado, foi sugerido que se fizesse um 5S nas mesas, arquivos e em toda a sala da Coordenação da Qualidade do Semec. As divisórias existentes no local foram retiradas, diversos vasos de flores foram colocados, alguns comprados com recursos próprios e até uma velha cortina foi colocada na janela, após lavada na casa de um dos integrantes. Alguém conversou com o pessoal da faxina explicando-lhe o porque daquela movimentação toda e ele contribuiu bastante, caprichando na limpeza dos vidros, piso e janelas, não medindo esforços para deixar tudo limpo e brilhando.

Foram tiradas fotografias do local antes e depois das modificações e colocadas em diversos pontos da sala.

O impacto foi tão positivo que o trabalho do grupo foi objeto de uma matéria no jornal interno da Refinaria, onde aparecia uma fotografia da sala, limpa e arrumada.

Esse trabalho permitiu melhorar o nível de cooperação, verificar o potencial existente para a atividade em equipe e o interesse despertado nos elementos do grupo. Melhorou o ambiente de trabalho, permitindo colocar em prática e desenvolver os fundamentos básicos de uma equipe, no que se refere à dimensões, propósito, objetivos, conhecimentos e responsabilidade, entre outros, conforme discutidos no Capítulo 3.

A "Equipe do Semec" foi formada no início de dezembro, um mês pouco apropriado, em função das festas de final de ano e também um período em que, normalmente, as pessoas tiram férias (praticamente todos os

integrantes da equipe saíram de férias nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro), interferindo negativamente no desenvolvimento das atividades.

Entretanto, o que a princípio pareceu ser uma desvantagem, constituiu-se na realidade, num fator bastante positivo por possibilitar perceber que não havia ainda algo consistente com que se trabalhar. Era imprescindível a realização de um planejamento detalhado visando resgatar a atenção do ainda grupo.

Na ânsia de começar a trabalhar foram esquecidos alguns detalhes importantes. Era necessário ter um propósito definido, algo em torno do qual os integrantes se sentissem comprometidos e responsáveis e que os motivasse suficientemente para a realização de trabalhos que apresentassem algum desafio.

Optou-se por algumas das atividades já programadas para serem realizadas durante o ano seguinte, uma vez que a Coordenação da Qualidade já havia definido uma série de ações a serem desenvolvidas e previstas no Planejamento Estratégico do Setor.

O propósito estabelecido pela Equipe foi o de implantar um Sistema de Qualidade no Setor de Mecânica.

Durante o curto período em que esteve em atividade, a "Equipe do Semec" trabalhou ativamente neste sentido, estabelecendo um planejamento de atividades que propunha trabalhar tanto o aspecto conceitual, no sentido de desenvolver-se como equipe, como também a prática de ações visando o acompanhamento dos resultados obtidos.

Outras metas foram definidas para serem atingidas naquele ano, sendo efetuado um planejamento, seguido de um cronograma detalhando todas as atividades.

Quando começava a trabalhar no sentido de estabelecer uma visão que fosse compartilhada por todos os integrantes, o Setor de Mecânica efetuou uma reestruturação interna e a "Equipe do Semec" foi desmembrada, cerca de seis meses após sua criação.

Poder-se-ia discordar quanto a denominar de equipe um grupo recém formado. É sabido que não se consegue transformar um grupo em equipe em tão pouco tempo. De fato, não se poderia dizer que se tratava realmente de uma equipe, conforme o caracterizado aqui. Mas, sem dúvida alguma, em muitos momentos ou atividades, era fácil perceber um ambiente bastante favorável e um comportamento próprio de uma equipe.

9.3 Os Grupos Interdisciplinares

Com relação aos Grupos Interdisciplinares (GI), inicialmente seria oportuno fazer uma retrospectiva de modo a compreender sua origem e finalidade.

Na Petrobrás, a utilização de grupos de trabalho não é recente, tratando-se mesmo de um modo de atuação que há muito é parte integrante da cultura da empresa. Criados a partir de critérios eminentemente técnicos, ou seja, em função da especialização necessária à discussão do assunto a ser tratado, esses grupos eram

formados na medida em que apareciam os problemas e defeitos em seguida, após atingidos os objetivos. Na maioria das vezes, juntavam-se alguns especialistas de um mesmo segmento tecnológico, com o objetivo de discutir uma situação ou buscar a resolução de um determinado problema que afetava uma determinada Unidade de uma ou mais refinarias.

Os integrantes eram oriundos de vários setores, Órgãos ou Unidades da Petrobrás. Em função das dificuldades naturais resultantes, tais como a distância, a disponibilidade de cada integrante e a duração do evento, o grupo se reunia em períodos relativamente curtos. Com isso, a periodicidade das reuniões sempre foi muito baixa e o tempo decorrido até a conclusão dos trabalhos era prolongado.

O número de integrantes variava de quatro a oito pessoas, conforme o grau de dificuldade, complexidade e nível de compreensão de cada um à respeito do problema discutido.

O nível de comprometimento dos participantes era bastante prejudicado, ficando na dependência exclusiva da dedicação de cada um. Isto se consistia num obstáculo ao desenvolvimento do grupo permitindo, no máximo, alguns momentos pouco representativos de comportamento de equipe.

Entretanto, essa experiência possibilitou perceber a viabilidade e as vantagens decorrentes da formação de grupos permanentes, internamente a cada Órgão da Petrobrás.

Na REVAP, a utilização dos grupos de trabalho permanentes começou em 1989. Inicialmente foram formados alguns grupos multifuncionais, dos quais participavam pessoas envolvidas com as atividades diárias da Refinaria, responsáveis, cada uma, por uma determinada parte do processo.

Desses grupos participam técnicos de várias áreas, tais como manutenção, operação, projeto e inspeção de equipamentos. As reuniões são semanais, em dias e horários pré-determinados, de modo a permitir a conciliação com outras atividades. Os Grupos Interdisciplinares (GI) exercem o controle de sua carteira de ações, discutindo e estabelecendo suas prioridades, prazos, formas de atuação e implementação das soluções.

Hoje há vários desses Grupos atuando na Revap e em vários outros Órgãos Operacionais, sendo muito fácil encontrar inúmeros exemplos de trabalhos bem sucedidos já realizados por essas equipes potenciais chamadas Grupos Interdisciplinares.

Além disso, não seria necessário muito esforço para que os Grupos Interdisciplinares viessem a se transformar, de fato, em equipes com alto desempenho. Bastariam alguns pequenos ajustes na forma de atuação dos mesmos, de maneira a dar condições mais apropriadas para o seu desenvolvimento, aliado a um pequeno período de treinamento objetivando esclarecer alguns pontos relativos ao trabalho em equipe, indispensáveis para que tais grupos possam realmente atingir este estágio.

9.4 As Paradas para Manutenção e o desempenho das equipes

O desempenho dos elementos que atuam nas atividades de Parada para manutenção nos equipamentos da refinaria se constitui num outro caso que, considerando-se o comportamento dos participantes, o desenvolvimento das atividades e os resultados alcançados, observa-se haver uma certa semelhança com as características de uma equipe.

Uma Parada é caracterizada por uma interrupção no sistema produtivo de uma Unidade de Processo ou parte dela, por um período definido de tempo, com o objetivo de se realizar a manutenção dos diversos equipamentos dessa Unidade, tais como vasos, trocadores de calor, fornos, caldeiras, bombas, turbinas, compressores, motores elétricos, instrumentos diversos e demais sistemas e dispositivos eletro-eletrônicos, pneumáticos e hidráulicos.

Inicialmente, esse grupo é composto por apenas um ou dois elementos da área de manutenção que geralmente atuarão como coordenadores da Parada e que vários meses antes da data definida para o início da mesma, encarregam-se de fazer um macro-planejamento, no sentido de determinar, juntamente com pessoas das áreas de Operação e Inspeção, quais os equipamentos que necessariamente devem sofrer algum tipo de intervenção durante o período de interrupção da produção. Nesta tarefa, são consultadas e envolvidas praticamente todas as Divisões da Refinaria, com o objetivo de se determinar as condições de cada um dos equipamentos, volume dos serviços a serem executados na Parada, recursos disponíveis, material necessário e contratação de mão de obra adicional.

Com a aproximação da data definida para o início da Parada propriamente dita, o número de participantes no grupo evolui para cerca dez pessoas, das mais diversas especialidades, que passam a atuar reunidas num mesmo local, em contato permanente com todos os demais envolvidos, num processo contínuo e dinâmico de comunicação e definição de atribuições e de responsabilidades.

Apesar de todo esse aparente entrosamento do Grupo de Coordenação, não se pode dizer que ele conseguiu evoluir no sentido de se tornar uma verdadeira equipe. O desempenho de equipe ocorre apenas em alguns curtos períodos, em função da ausência de algumas poucas características fundamentais, principalmente aquelas que dizem respeito ao relacionamento do grupo, no que se refere à confiança, comprometimento, dedicação lealdade e compartilhamento, já que prevalecem ainda alguns interesses pessoais.

É durante a realização dos serviços na Parada, que o desempenho mais se aproxima daquele desenvolvido por uma equipe, deixando os observadores externos curiosos e confusos e despertando o interesse de alguns consultores que prestam serviços para a Petrobrás.

Praticamente todos os envolvidos, como que contaminados e envoltos por uma energia simplesmente mágica e contagiante, passam a desempenhar suas atividades com uma vontade e garra raramente observadas em suas atividades diárias, preocupados todo o tempo com os objetivos e os prazos definidos e acordados, com os quais estão plenamente comprometidos, tornando possível um desempenho muito acima da média, possibilitando desta forma, que todas as metas

propostas sejam plenamente atingidas e, em muitos casos, superadas, implicando numa redução significativa de custos e na antecipação do tempo de parada.

10. CONCLUSÃO

10.1 Estabelecendo um modelo de referência

Para a elaboração deste trabalho, procurou-se adotar como ponto de partida, um modelo referencial que se aproximasse bastante de uma situação considerada ideal e ao mesmo tempo, reunisse condições possíveis de serem satisfeitas praticamente. Além disso, deveria ser estruturado de forma tal que se constituísse num desafio a ser buscado e num objetivo plenamente viável de ser atingido por uma equipe real, considerando ainda as condições do ambiente, a cultura e os valores existentes e praticados na Revap.

Definiu-se então pela adoção de um modelo que atendesse os requisitos estabelecidos para uma Equipe com Alto Desempenho, conforme relatado no Capítulo 7.7, de tal forma que, de acordo com o andamento do trabalho, os resultados alcançados pela equipe em estudo pudessem, a qualquer tempo, ser comparados com aqueles que seriam atingidos por esse modelo.

10.2 Desenvolvendo um modelo para observação

Estabelecido o modelo referencial, definiu-se que a equipe de observação seria a Equipe do Semec, que já havia sido formada e atendia praticamente todos os requisitos e condições básicas estabelecidas, entre as quais destacam-se as seguintes:

- o grupo teria como objetivo principal procurar atingir um estágio de evolução tal que, ao final de um determinado tempo, conseguisse transformar-se numa Equipe Multifuncional cujo desempenho se aproximasse o mais possível da referência adotada;
- o grupo deveria ser constituído por pessoas pertencentes a um mesmo setor, visando facilitar a execução do estudo e permitir a utilização dos recursos disponíveis. Para isso, de preferência, deveria ser constituído por pessoas com conhecimentos e experiências variadas, de forma a atingir o objetivo proposto;
- a princípio, envolveria apenas um pequeno número de integrantes, de forma que não houvesse grandes dificuldades para que o grupo se reunisse, pelo menos, uma vez por semana;
- os integrantes deveriam ser voluntários e conhecer o propósito e as condições do trabalho. Em razão disso, estariam sendo continuamente observados e sempre que solicitado, deveriam emitir uma opinião pessoal a respeito da experiência, externando sentimentos e posições, relativamente à sua participação e envolvimento, bem como participar da avaliação dos resultados;

- os integrantes, com o intuito de aumentar a objetividade do trabalho e limitar sua duração a um período considerado razoável, deveriam ter desenvolvido, antecipadamente, um relacionamento amistoso, possibilitando o estabelecimento de um grau mínimo de confiança entre eles num curto espaço de tempo.

10.3 Resultados obtidos

Conforme salientado, a "Equipe do Semec", os Grupos Interdisciplinares e as "Equipes de Parada", citadas no capítulo anterior, constituíram as referências básicas para elaboração deste trabalho, dando origem à maior parte das conclusões e comentários realizados.

Por tudo que foi observado pode-se afirmar, com toda a certeza, que o resultado do estudo em si foi muito positivo e a experiência vivenciada foi extremamente benéfica e gratificante, possibilitando tirar algumas conclusões significativas sobre o assunto.

No tocante à "Equipe do Semec", entre outras coisas, pode-se ressaltar que:

- o grupamento demonstrou um interesse fora do comum pelo trabalho, conseguindo superar expectativas, notadamente no que se referia a desempenho, comprometimento com os objetivos propostos, confiança, lealdade, união e cooperação;

- o ambiente reinante tinha todos os indícios próprios de uma equipe. Todos se sentiam à vontade, a harmonia era visível e o entrosamento entre os integrantes era total, facilitado pelo fato de que todos trabalhavam juntos, reunidos numa mesma sala, num convívio diário;

- logo nas primeiras reuniões já se percebia existir um ambiente cooperativo no qual a confiança era facilmente notada. O relacionamento durante todo o período era perfeito, favorecendo o aprofundamento da amizade e do respeito mútuo;

- percebia-se facilmente o crescimento, tanto individual como grupal, em função da motivação na execução das tarefas e do interesse demonstrado por todos;

- a motivação e a disponibilidade para a realização de atividades que extrapolavam as atribuições normais dos integrantes sempre estiveram presentes. A partir do momento em que se definiu por uma mudança radical no arranjo físico da sala e diante da impossibilidade temporária de isso ser feito pelo pessoal responsável por essa atividade, a "Equipe do Semec" não hesitou em executá-la. Isso contribuiu para aumentar a união e o espírito de cooperação, bem como favorecer o aparecimento de uma certa interdependência entre os integrantes.

- quanto ao desmembramento da "Equipe do Semec", acredito que o desconhecimento da cultura da REVAP, relativamente à aceitação da atividade das equipes, foi um fator que exerceu uma influência bastante significativa e que, muito provavelmente, tenha contribuído para o seu desaparecimento. É interessante ressaltar que, apesar de praticamente não se ter observado indícios de rejeição ou de resistência à "Equipe do Semec", eles existiram, percebidos através de algumas ações isoladas de um ou outro elemento externo à mesma. Estes indícios, por sua vez, constituem uma demonstração clara de como os sistemas atuam, no sentido de buscar seu equilíbrio. Este fato ilustra a importância de se conhecer a cultura da organização e a necessidade de se estar atento a este tipo de manifestações ao adotar um modelo de gerenciamento baseado numa estrutura de equipes, tornando-se fundamental o apoio e o envolvimento de todo corpo gerencial e da alta administração da empresa.

No que se refere aos bons resultados normalmente alcançados pelas "Equipes de Parada" observa-se que:

- a "Equipe" tende a mostrar-se totalmente comprometida com os objetivos e os prazos acordados pois, de certa forma, estas definições são consensadas, uma vez que, direta ou indiretamente, a grande maioria dos envolvidos nas atividades da Parada tem oportunidade de participar ou opinar à respeito. Aliás, o compromisso com o serviço, qualidade e prazos se constituem no ponto alto da "Equipe de Parada" embora isto não elimine totalmente a ocorrência de atrasos e desentendimentos, especialmente quando aparecem os inevitáveis imprevistos;

- o propósito é claramente definido e difundido, de tal modo que todos o conhecem bem. Isto pode ser constatado facilmente pelo fato de que, em todas as reuniões (e elas não são poucas), em quase todos os cronogramas, mapas de planejamento e gráficos, é colocada a informação de duração da Parada e os equipamentos que compõem o chamado "caminho crítico". A relação de todos os equipamentos e os serviços a serem realizados, as pessoas envolvidas, a função de cada um e respectivos locais e horários de trabalho e os prazos acordados também são amplamente divulgados;

- a fase de planejamento não dispensa um "ensaio geral", sob a forma de reuniões realizadas antes do início da Parada. Nesta ocasião, grande parte das dúvidas são esclarecidas, assim como estratégias são traçadas para enfrentar um ou outro obstáculo;

- a confiança mútua se faz presente, pelo menos no âmbito profissional, uma vez que todos acreditam na capacidade e competência de cada elemento envolvido. Nas reuniões, geralmente predomina a sinceridade, a lealdade e a honestidade e, freqüentemente, observa-se algumas atitudes positivas, de uns em relação aos outros, no sentido de mostrarem disponibilidade para ajudar na superação das dificuldades;

- durante todo o período da Parada, nota-se que as pessoas adquirem um senso de humor mais apurado, tornando-se mais tolerantes e em razão disso, o ambiente parece ficar mais descontraído. Pilhérias acontecem naturalmente, durante todo o tempo, de uma

maneira responsável, sem interferir no ritmo e no andamento das atividades;

- com a divulgação dos objetivos e das metas a serem alcançadas, há também uma clara definição de atribuições. Cada elemento participante da Parada sabe perfeitamente onde, quando, porque, com quem e como irá trabalhar. Além disso, recebe um treinamento especial de segurança e na reunião que antecede o início dos serviços, feita no auditório principal, é dito claramente o que se espera de cada um, no que se refere a cumprimento de prazos, dedicação e comprometimento;

- em todas as reuniões, antes e durante a Parada, procura-se enfatizar que o que se espera, além do cumprimento dos prazos, é que os serviços sejam executados obedecendo aos princípios de qualidade e segurança. Essa atitude contribui positivamente no sentido de aumentar a delegação de responsabilidades que, por sua vez, dá lugar à maior liberdade para a busca de soluções criativas;

- no início, não existe a figura do líder propriamente dita. Com a evolução dos trabalhos e o aumento do número de componentes no ainda grupo, o chefe do Setor de Planejamento assume a coordenação/liderança formal. Pouco antes do início da Parada é criada uma estrutura gerencial especial de trabalho, incluindo até empregados de outros órgãos da Petrobrás.

- um fator que a princípio pode parecer que não tem influência relevante mas que, sem dúvida, deve ser considerado por trazer algum tipo de satisfação, é a forma pela qual aqueles que participam da Parada se sentem, até certo ponto recompensados. A única recompensa financeira provém das horas adicionais trabalhadas. Entretanto, há uma certa unanimidade entre eles, de que o ganho adicional representado pelas horas extras não é significativo e não seria suficiente para causar o considerável incremento observado na motivação. Também não poderia ser o pequeno lanche fornecido ao final da jornada diária de trabalho, denominado por eles como "mastiguiinha", ou mesmo aquele mais reforçado, entregue no turno da noite.

- ao final da Parada, juntamente com as empresas contratadas, promove-se um churrasco de confraternização. Nesta ocasião todos têm oportunidade de comemorar os bons resultados alcançados, contribuindo também para fortalecer os vínculos criados;

Verifica-se que há, realmente, uma melhora visível no moral, no desempenho e, principalmente, na motivação para o trabalho. Além disso, somente um significativo acréscimo na motivação do pessoal poderia justificar a disposição para se trabalhar, num ritmo extenuante e em condições adversas, doze horas por dia, durante trinta, quarenta e, em alguns casos, até sessenta dias, descansando, no máximo, uma vez por semana.

Uma explicação possível seria aquela identificada por Herzberg, referente à motivação e satisfação proporcionadas pela realização da tarefa em si.

Acredito que, de uma maneira ou de outra, todas as pessoas já tenham passado por uma experiência semelhante e tiveram a oportunidade de comprovar, na prática, a constatação de Herzberg.

10.4 Discrepâncias entre os resultados esperado e alcançado

Os resultados obtidos, apesar de terem sido muito bons, foram bastante prejudicados em função de que não foi possível dispor de mais tempo para promover, de maneira efetiva, o desenvolvimento dos integrantes e, por extensão, da "Equipe do Semec". Entretanto, o desempenho alcançado, as atitudes e o comportamento dos integrantes permitem tirar algumas conclusões importantes, sobretudo no que diz respeito ao aprendizado e as vantagens proporcionadas pelo trabalho em equipe.

A seguir são colocados alguns comentários relacionados aos motivos que impediram que se conseguisse montar um grupo que servisse de base de observação e aprendizado e que pudesse, gradativamente, ser aperfeiçoado e, com o tempo, viesse a se transformar numa verdadeira equipe.

- Um fator que contribuiu para que os objetivos propostos não fossem plenamente alcançados foi a dificuldade de se ter um grupo para ser observado. Apesar disso, e do curto período de atividade, a "Equipe do Semec" foi a que proporcionou maiores oportunidades de aprendizado, permitindo que se tirassem algumas conclusões importantes a respeito deste assunto;

- o momento difícil vivenciado pela empresa, no que diz respeito ao relacionamento com seus empregados, caracterizando uma situação de verdadeiro confronto, levando a uma deterioração sem precedentes no ambiente interno e tornando impraticável qualquer iniciativa bem sucedida de desenvolvimento das atividades grupais;

- o fato de todos os integrantes da Equipe do Semec terem sido designados para desempenharem outras atividades, em outros Setores e Divisões, implicando no completo desmantelamento da Coordenação da Qualidade, que se constituía na estrutura de apoio da "Equipe do Semec";

- as novas funções que passei a desempenhar e o novo regime de trabalho em horário de revezamento de turno, exigiram uma dedicação exclusiva e em tempo integral, inviabilizando qualquer outra atividade adicional, principalmente no que se referia à formação e desenvolvimento das equipes;

- o fato de eu praticamente não conhecer as pessoas com quem passei a trabalhar, aliado à situação anterior e à disponibilidade de tempo, tornou totalmente inviável qualquer iniciativa no sentido de implantar alguma atividade relacionada as equipes;

- não bastassem todos os problemas mencionados anteriormente, havia ainda o obrigatório envolvimento com um número excessivamente grande de pessoas, dificultando bastante o trabalho de se formar uma equipe de observação.

- com relação ao desmantelamento da Equipe, fica difícil afirmar o que realmente causou seu desaparecimento. Nesse aspecto, várias hipóteses podem ser consideradas. Entre elas, fica a dúvida se foi uma ocorrência natural, uma reação do sistema, buscando seu equilíbrio ou se teve origem no fato de a empresa não estar ainda preparada para esta modalidade de trabalho.

A primeira hipótese pode ser facilmente descartada porque, na época, o Semec estava com seu Programa de Qualidade em andamento, e essa atividade estava em perfeita sintonia com o mesmo.

A segunda não pode ser descartada em função de que representa a resposta do sistema no qual estava inserida. Este começou a ser incomodado e procurou restabelecer o equilíbrio, fazendo com que alguns problemas não tardassem a aparecer.

Entre os problemas enfrentados, talvez o que mais tenha contribuído para dificultar o desenvolvimento da "Equipe do Semec" relaciona-se à moral dos empregados, em toda a Petrobrás, em função do descontentamento provocado pela situação salarial e pela sensação de promessa não cumprida e de desonra da Companhia. Essa situação teve início em setembro de 94 e arrastou-se por um longo período, implicando numa grande degeneração do ambiente de trabalho em toda a Empresa. Ao mesmo tempo, a ansiedade das pessoas cresceu significativamente, prejudicando substancialmente todos os esforços anteriores, por parte da Petrobrás, de implantar seu Programa de Qualidade Total, mais especificamente no que se referia a investimentos em treinamento na área comportamental, visando a melhoria da comunicação. Esse clima, conforme identificado através da pesquisa realizada, foi observado de forma mais marcante nos segmentos médio e inferior da hierarquia (executantes e média gerência).

Esta situação perdurou até o mês de abril/95, quando foram iniciados os preparativos para a mobilização do pessoal, visando a deflagração do movimento sindical que culminou com a ocorrência da greve no mês de maio.

O resultado de tudo isso foi um dano de grandes proporções no ambiente interno, no relacionamento e no ânimo dos empregados, uma vez que, mesmo após a volta ao trabalho, tornou-se praticamente impossível dar continuidade às atividades de desenvolvimento da Equipe do Semec, em função da reestruturação ocorrida no Setor de Mecânica. As modificações efetuadas atingiram todos os cinco elementos da Equipe, designados para exercerem outras atividades em locais diferentes, inviabilizando qualquer possibilidade relacionada à sua manutenção.

Com relação à terceira hipótese, em parte ela também pode ser explicada pelos acontecimentos mencionados acima, uma vez que, na ocasião o ambiente organizacional não se mostrava, de modo algum, favorável às atividades das equipes.

12.5 Fatores que dificultam o desenvolvimento das equipes

Até agora foram comentados apenas os aspectos positivos relacionados às equipes. Entretanto, há de se convir que nem tudo são flores. Logicamente não se pode afirmar que todos os trabalhos e pesquisas realizadas obtiveram conclusões positivas sobre grupos. Em vários deles, muitos autores constataram experimentalmente que, ao contrário do que vimos até agora, um grupo nem sempre apresenta um desempenho superior quando comparado ao de um único indivíduo. Alguns concluíram até que o desempenho do grupo pode ser inferior. Evidentemente, vários fatores contribuem para que isso ocorra e neste trabalho já tivemos oportunidade de relatar e comentar uma boa parte deles e as causas de seu aparecimento. Entretanto, existem outros aspectos que devem ser considerados

A seguir, são relacionados alguns fatores que, na realidade, constituem verdadeiros obstáculos ao desenvolvimento e crescimento dos grupos, dificultando e até mesmo impedindo sua caminhada no sentido de tornar-se uma verdadeira equipe.

- A falta de confiança entre os integrantes, como já foi citado, é um problema difícil de ser superado e que, freqüentemente, impede que um grupo se torne uma equipe. O estabelecimento da confiança é um processo natural e, por isso mesmo, torna-se bastante difícil fazer com que um ou mais indivíduos consigam desenvolver um grau de confiança suficiente, de tal modo a se predisporem a falar abertamente sobre seus problemas pessoais, preocupações e outros fatos relativos à sua vida privada, a um grupo de pessoas. No entanto, essa predisposição varia de pessoa para pessoa, fazendo com que algumas se mostrem mais abertas e receptivas que outras e procurem facilitar a aproximação e a comunicação. Entretanto, mesmo a despeito dessas dificuldades e resistências, é comum observar, nas equipes de alto desempenho, um compartilhamento significativo e troca de experiências pessoais entre os integrantes. Esse compartilhamento pode ficar restrito apenas a um ou outro par ou subgrupo dentro da equipe.

Os mais céticos e resistentes com relação às equipes poderiam alegar ser isto uma grande desvantagem, uma vez que leva à formação de "panelinhas" dentro da própria equipe, constituindo-se num aspecto negativo, que prejudica o seu desenvolvimento.

E eles têm razão! Realmente, a formação de "panelinhas", de qualquer natureza, numa equipe é uma desvantagem e deve ser evitada. Entretanto, esta tendência à formação de subgrupos, compostos por dois ou mais integrantes, acaba por constituir-se num outro fator positivo que vai favorecer e contribuir para que a equipe se desenvolva. No ainda grupo, a formação desses subgrupos é uma condição necessária para que se instale a confiança e o compartilhamento.

É através da interação desses subgrupos que os integrantes passam a identificar experiências, valores, crenças e culturas comuns, desencadeando o processo da comunicação. Através do descobrimento de suas afinidades e, conseqüentemente, o compartilhamento das mesmas, é que se estabelece a comunicação, favorecendo a integração e o relacionamento dos integrantes. Essa integração entre os componentes

da equipe possibilita o aparecimento e a prática da empatia, fazendo com que as pessoas passem a entender as razões e motivos de uma atitude ou reação assumida por qualquer dos integrantes, justificando decisões tomadas ao longo da vida de cada um.

- Outro ponto a ser considerado é o motivo pelo qual as pessoas aceitam ou concordam em participar de atividades em equipes. O fato é que, além da satisfação intrínseca, proveniente da realização do trabalho propriamente dito, e das vantagens já citadas, no que se refere à maior produtividade, propósito comum, comprometimento e os resultados positivos normalmente alcançados, os integrantes vislumbram também uma oportunidade de crescimento e reconhecimento pessoal e de ascensão profissional. Na verdade, sempre que surge uma oportunidade para desenvolver uma atividade em grupo, o integrante, num primeiro momento, mais do que o ganho para a empresa, preocupa-se em saber o que, exatamente, esse novo trabalho irá proporcionar a ele, em se tratando de vantagens pessoais e outros benefícios.

- Um outro item que se constitui num obstáculo ao desenvolvimento das equipes é representado pela resistência velada praticada pelos integrantes, por ocasião da entrada de um novo elemento, em função de uma possível substituição. Quando o número de participantes na equipe é elevado, isto não se caracteriza num problema muito grande, tendendo a fazer pouca diferença. Entretanto, numa equipe pequena, com poucos integrantes, qualquer mudança é sentida com maior intensidade. Assim, a entrada de um novo participante na equipe implica em alterações sensíveis na comunicação, no ambiente, no nível de confiança e de lealdade, entre outros, fazendo com que esta, em alguns aspectos, sofra uma espécie de regressão para estágios anteriores em relação àquele em que se encontrava antes da saída de qualquer integrante.

- Deve-se salientar também que muitos administradores consideram a modalidade de trabalho em grupo ou as práticas grupais ineficientes, alegando que o processo de tomada de decisão é mais lento pelo fato de que as pessoas têm medo de assumir riscos ou de se exporem, evitando assim, as responsabilidades de uma decisão. Conforme já foi comentado, tal fato poderia ocorrer nas primeiras fases da vida de uma equipe, em função de seu despreparo. Porém, isto não se verifica, uma vez que numa equipe o compartilhamento de atividades e responsabilidades ocorre continuamente, contribuindo para o seu fortalecimento. Além disso, se por um lado esse processo de tomada de decisões tende a ser mais lento, por outro lado, ele é plenamente compensado em virtude da qualidade das decisões tomadas que, por si só, confere maior grau de confiança aos integrantes, tornando a equipe mais madura e melhorando seu desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **A BÍBLIA SAGRADA** (1988) - São Paulo, Ave Maria, 62ª ed., 1988
2. ADIZES, I. (1987) **COMO RESOLVER AS CRISES DA ANTIGERÊNCIA: Diagnóstico e Tratamento de Problemas Gerenciais**, São Paulo, Pioneira, 1987
3. ADIZES, I. (1995) **GERENCIANDO AS MUDANÇAS: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade** - S. Paulo, Pioneira, 1995
4. AMARU MAXIMIANO, A. C. (1993) **GERÊNCIA DE TRABALHO EM EQUIPE** - São Paulo, Pioneira, 1993
5. ARTHUR, L. J. (1993) **UMA SAFRA DE QUALIDADE** - Quality Progress, 14, 7-10, 1993
6. AUBREY, C. A. & FELKINS, P. K. (1993) **TEAMWORK: Involving People in Quality and Productivity Improvement** - New York, ASQC, 1993
7. BARKER, J. (19) **A VISÃO DO FUTURO** - Vídeo distribuído pela Siamar, São Paulo, 19
8. BARROS, C. S. G. (1992) **PONTOS DE PSICOLOGIA GERAL** - São Paulo, Ática, 1992
9. BEMOWSKI, K. (1996) **LEADERS ON LEADERSHIP** - Quality Progress, 29, (1), Janeiro, 43-45, 1996
10. BENNIS, W. & NANUS, B. **LÍDERES: Estratégia Para Assumir a Verdadeira Liderança** - São Paulo, Harbra, s.d.
11. BENNIS, W. (1977) **LÍDERES: Uma Espécie em Extinção?** - Rio de Janeiro, INCISA, 1977

- 12.BION, W. R.(1992) *EXPERIENCES IN GROUPS AND OTHERS PAPERS* - New York, Routledge, 1992
- 13.BLACKBURN, R., ROSEN, B.(1993) *TOTAL QUALITY AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: LESSONS LEARNED FROM BALDRIDGE AWARD-WINNING COMPANY* - Academy of Management Executive, 7, (3), 1993
- 14.BLAKE, R. R. & MOUTON, J. S.(1992) *O GRID GERENCIAL III - A Chave Para a Liderança Eficaz* - São Paulo, Pioneira, 1992
- 15.BLAKE, R. R. & MOUTON, J.S.(1978) *DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS E DE EQUIPES ORGANIZACIONAIS: Um Módulo de Intervenção* - Rio de Janeiro, INCISA, 1978
- 16.BRACEY, H., ROSENBLUM, J., STANFORD, A., TRUEBLOOD, R.(1990) *MANAGING FROM THE HEART* - Delacort Press, 1990
- 17.BYHAN, W. C. & COX, J.(1992) *ZAPP! O PODER DA ENERGISAÇÃO: Como Melhorara Qualidade, a Produtividade e a Satisfação de Seus Funcionários* - Rio de Janeiro, Campus, 1992
- 18.CAMPOS, V. F.(1990) *GERÊNCIA DE QUALIDADE TOTAL: Estratégia para Aumentar a Competitividade da Empresa Brasileira* - Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1990
- 19.CAMPOS, V. F.(1992) *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)* - Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1990
- 20.CHURCHMAN, C. W.(1971) *INTRODUÇÃO A TEORIA DOS SISTEMAS* - Petrópolis, Vozes, 1971, 2ª ed. da tradução portuguesa.
- 21.CUPELLO, J. A.(1995) *THE GENTLE ART OF CHARTERING A TEAM* - Quality Progress, 28, (9), 83-87, 1995

- 22.DA MATA, R.(1986) **O QUE FEZ O BRASIL, BRASIL** - Rio de Janeiro, Roco, 1986
- 23.DEMING, W. E.(1986) **OUT OF THE CRISIS** - MIT Center for Advanced Engeneering Study, Cambridge, 1986
- 24.DEMING, W. E.(1990) **QUALIDADE, A REVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO** - Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990
- 25.**DICIONÁRIO "PETIT LARROUSSE"** - Bélgica, Librairie Larrousse, 1989
- 26.DRUCKER, P. F.(s.d.) **O GERENTE EFICAZ** - Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, s.d.
- 27.FERREIRA, A. B. H.(1975) **DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUÊSA** - Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975
- 28.FERREIRA, J. I. X.(1996) **EM DIREÇÃO ÀS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS** - São Paulo, **Revista CQ-Qualidade**, Secção Tribuna Livre, 41-46, maio 1996
- 29.FERRO, J. R.(1991) **DECIFRANDO CULTURAS ORGANIZACIONAIS** - Tese de Doutoramento em Administração da EAESP-FGV, 1991
- 30.FLEURY, A. C.C. & VARGAS, N. - **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO** - São Paulo, Atlas, 1983
- 31.FOLHA DE S. PAULO(31/01/93) **A FORÇA DA CRIATIVIDADE** - Caderno Finanças, seção Opinião Econômica, 31/01/93
- 32.GARVIN, D. A.(1993) **BUILDING A LEARNING ORGANIZATION** - Harvard **Business Review**, 71, (4), 78-91, 1993
- 33.GYANI, G. J.(1995) **SMALL GROUPS BRING BIG RESULTS** - **Quality Progress**, 28, (12), 73-75, 1995

- 34.HABU, N., YOSHI, K., OHMORI, Y.(1990) **IMPLEMENTAÇÃO DO 5S NA PRÁTICA** - Salvador, CEMAN, 1990
- 35.HAMMER, M., CHAMPY, J.(1994) **REENGENHARIA - Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência** - Rio de Janeiro, Campus,1994
- 36.HARTZLER, M. & HENRY, J. E.(1994) **TEAM FITNESS: A How to Manual for Building a Winning Working Team** - Milwaukee, ASQC Quality Press, 1994
- 37.HAUSER, J. R., CLAUSING, D.(1988) **THE HOUSE OF QUALITY** - Harvard Business Review Reprints, 63-73, mai/jun. 1988
- 38.**CROSS-FUNCTIONAL TEAMS: Are They Always the Righth Move?** - Harvard Business Review, Briefings from the Editors, 73, (6), 12-13, 1995
- 39.HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H.(1977) **PSICOLOGIA PARA ADMINISTRADORES DE EMPRESAS: A Utilização de Recursos Humanos** - São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1977
- 40.HOWARD, J. M., & MILLER, L. M.(1994) **TEAM MANAGEMENT - Creating Systems & Skills For A Team-Based Organization** , Atlanta, Miller Howard Consulting Group, 1994
- 41.JONES, L. N. & MCBRIDE, R. C.(1990) **AN INTRODUCTION TO TEAM-APPROACH PROBLEM SOLVING** - New York, ASQC, 1990
- 42.JURAN, J. M.(1990) **JURAN PLANEJANDO PARA A QUALIDADE** - São Paulo, Pioneira, 1990
- 43.KAPRA, F.(s.d.) **SABEDORIA INCOMUM: Conversas com pessoas notáveis** - São Paulo, Cultrix, s.d.
- 44.KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K.(1993) **THE DISCIPLINE OF TEAMS** - Harvard Business Review, 71, (2), 111-120, 1993

- 45.KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K.(1994) **A FORÇA E O PODER DAS EQUIPES** - São Paulo, Makron Books, 1994
- 46.KAUFFMAN, D. **SÉRIES DE APRENDIZAGEM INOVATIVA** - Rodhia, s d
- 47.KELADA, J. N. - **A REENGENHARIA ESTÁ SUBSTITUINDO A QUALIDADE TOTAL?** - *Quality Progress*, 33, 7-10, 1995
- 48.KERN, J. P.(1995) **THE CHICKEN IS INVOLVED, BUT THE PIG IS COMMITTED** - *Quality Progress*, 73, (6), 37-42, 1995
- 49.KILMANN, R. H.(1991) **GERENCIANDO SEM RECORRER A SOLUÇÕES PALIATIVAS: Um Programa Totalmente Integrado Para Criar e Manter o Sucesso Organizacional** - Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991
- 50.KNOLL, K.(1995) **PRACTICAL ADVICE FOR GLOBAL VIRTUAL TEAMWORKS** - Rede Internet, 1995
- 51.KOTLER, P.(1993) **PRINCÍPIOS DE MARKETING** - Rio de Janeiro,
- 52.LEVITT, T.(1975) **MARKETING MYOPIA** - HBS Press, 1975
- 53.LEMOS, N. A.(1993) **POLIVALÊNCIA, UM CAMINHO PARA A QUALIDADE** - Trabalho apresentado na 3a. Mesa Redonda da Qualidade da Petrobrás, Rio de Janeiro, 1993
- 54.LEMOS, N. A. (1993) **CULTURA ORGANIZACIONAL DA REFINARIA HENRIQUE LAGE-REVAP** - Trabalho efetuado durante o Curso de Mestrado, na Cadeira de Cultura Organizacional, S. José dos Campos, 1993
- 55.LIKERT, R.(1976) **EQUIPES INTERFUNCIONAIS: Controle mais eficaz de custos** - Rio de Janeiro, INCISA, 1976
- 56.LIKERT, R.(1979) **NOVOS PADRÕES DE ADMINISTRAÇÃO** - São Paulo, Pioneira, ed. 1979
- 57.LOBOS, J.(1991) **QUALIDADE! ATRAVÉS DAS PESSOAS** - São Paulo, 1991

- 58.MATOS, F. G.(1983) **COMO OBTER A COOPERAÇÃO EXPONTÂNEA DA EQUIPE**
- Programa de Desenvolvimento Gerencial a Distância - CEDEG-Centro de Ensino e Desenvolvimento Gerencial, 1983.
- 59.MATOS, F. G.(1987) **CRIATIVIDADE NA EMPRESA** - Programa de Desenvolvimento Gerencial Permanente a Distância - Rio de Janeiro, CEDEG-Centro de Ensino e Desenvolvimento Gerencial, 1987
- 60.MCGREGOR, D.(1992) **O LADO HUMANO DA EMPRESA** - São Paulo, Martins Fontes, ed. 1992
- 61.MEYER, C.(1994) **HOW THE RIGHT MEASURES HELP TEAMS EXCEL** - Harvard Business Review, 72, (3), 95-103, 1994
- 62.MUCCHIELLI, R.(1980) **O TRABALHO EM EQUIPE** - São Paulo, Martins Fontes, 1980
- 63.NAJJAR, E.R.(1995) **ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA** - São Paulo, Revista CQ-Qualidade, Secção Gerenciamento, (34), 56-58, março 1996
- 64.O ESTADO DE S. PAULO(30/04/94) **ÉTICA NO TRABALHO E OS DIVERSOS ESTILOS GERENCIAIS** - Seção Empresas, 30/04/94
- 65.OLIVEIRA, M.(1989) **A SOLIDÃO DO PODER** - Jornal Análise, Belo Horizonte, Consultores Associados Milton de Oliveira, ago. 1989
- 66.OLIVEIRA, M.(1992) **AFINAL, O QUE É QUALIDADE?: Aspectos Humanos, Motivacionais e Consciência Política** - Jornal Análise, Belo Horizonte, Consultores Associados Milton de Oliveira, no. 11, nov. 1992
- 67.OLIVEIRA, M.(1992) **DEMING, A GERÊNCIA DA QUALIDADE E O MEDO** - Belo Horizonte, Consultores Associados Milton de Oliveira, dez. 1992

- 68.OLIVEIRA, M.(1992) **GERÊNCIA DA QUALIDADE E AS RELAÇÕES DE PODER**
- Belo Horizonte, Consultores Associados Milton de Oliveira, dez.
1992
- 69.OLIVEIRA, M.(1993) **A TEORIA ORGANIZACIONAL, OS CONFLITOS E A
NEGAÇÃO DO HUMANO** - Belo Horizonte, Consultores Associados Milton
de Oliveira, mar. 1993
- 70.OLIVEIRA, M.(1993) **GERÊNCIA DA QUALIDADE: COMPETIÇÃO OU
COOPERAÇÃO?** - Belo Horizonte, Consultores Associados Milton de
Oliveira, jan. 1993
- 71.OLIVEIRA, P.(1991) **AFIANDO O MACHADO: Técnicas de Liderança Para
Média Chefia** - Santuário, Aparecida do Norte, 1991
- 72.PARKER, G. M.(1995) **O PODER DAS EQUIPES: Um Guia Prático Para
Implementar Equipes Interfuncionais de Alto Desempenho** - Campus,
Rio de Janeiro, 1995
- 73.PARKER, G. M.(1994) **TEAM PLAYERS & TEAM WORKERS: A Nova
Estratégia Competitiva/A Equipe e Seus Integrantes** - São Paulo,
Pioneira, 1994
- 74.PEARSON, C. S.(1994) **O HERÓI INTERIOR: Seis Arquétipos que
Orientam a Nossa Vida** - São Paulo, Cultrix, 1994
- 75.PETERS, T.(1989) **PROSPERANDO NO CAOS** - São Paulo, Harbra, 1989
- 76.PINEDO JR, V.(1978) **LOEVINGER'S EGO STAGES AS THE BASIS OF AN
INTERVENTION MODEL** - Reproduzido do The 1978 Annual Handbook for
Group Facilitators, La Jolla, University Associates Inc., 1978
- 77.PORTER, M. E.(1991) **ESTRATÉGIA COMPETITIVA - Técnicas Para
Análise de Industrias e da Concorrência** - Rio de Janeiro, Campus,
1991

- 78.QUICK, T. L.(1995) **COMO DESENVOLVER EQUIPES BEM SUCEDIDAS** - Rio de Janeiro, Campus, 1995
- 79.REVISTA VEJA(1993) **DEU PANE NA MÁQUINA** - Seção Economia & Negócios, 78-79, 10 mar. 1993.
- 80.ROBERT, P.(1967) **PETIT ROBERT** - Paris, Societé du Nouveaux Littré, 1967
- 81.SCHEIN, E.(1989) **ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP** - S. Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2a., 1989
- 82.SCHERKENBACH, W. W.(1993) **O CAMINHO DE DEMING PARA A MELHORIA CONTÍNUA** - Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993
- 83.SCHOLTES, P. **UM TRABALHO SOBRE OS ENSINAMENTOS DO DR. DEMING SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** - Rhodia,s.d.
- 84.SCHOLTES, P. R.(1992) - **TIMES DA QUALIDADE : Como Usar Equipes Para Melhorar a Qualidade** - Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992
- 85.SCHOLTES, P. R.(1995) **TEAMS IN THE AGE OF SYSTEMS** - Quality Progress, 28, 12, dezembro, 51-59, 1995
- 86.SENGE, P. M. **THE FIFTH DISCIPLINE: The Art & Praticice of the Learning Organization** - s.d.
- 87.SHELL DO BRASIL SA(1987) **INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE** - Interfunctional Quality Management Working Group, Londres e Haia, jun. 1987
- 88.SHELL DO BRASIL SA(s.d.) **O DESAFIO DA QUALIDADE** - Publicação interna da Unidade de Lubrificantes, s. d.
- 89.SILVEIRA, M. A.(s.d.) **UMA INTRODUÇÃO À QUALIDADE E A SEUS ASPECTOS ESTRATÉGICOS** - UNICAMP, s.d.

90. THOMPSON, K. R. (1992) **A CONVERSATION WITH ROBERT W. GALVIN:**
Interviewed by Robert Thompson, Summer, 1992
91. FLEURY, A. C. C. & VARGAS, N. **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO** - S. Paulo, Atlas, 1983
92. XAVIER FILHO, M. S. (1995) **PORQUE MUDAR OS PARADÍGMAS?** - São Paulo, **Revista CQ-Qualidade**, Secção Opinião, 34, 68-70, março 1995
93. WALTON, M. (1989) **O METODO DEMING DE ADMINISTRAÇÃO** - Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1989
94. WATCHER, M. (1996) **THE EIGHT LIES OF TEAMWORK** - Corporate Impact Seminar, set. 1996
95. WEISBORD, M. R. (1987) **PRODUCTIVE WORKPLACES: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community** - San Francisco, Jossey-Bass, 1987
96. WELLINS, R. S., BYHAM, W. C., WILSON, J. M. (1994) **EQUIPES ZAPP** - Rio de Janeiro, Campus, 1994